



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ETÄJOHDETTAVIEN ERITYISET TYÖHYVINVOINNIN TUKITARPEET GLOBAALISSA MATRIISISSA

Case: Pfizer Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Essi Pulkkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PULKKINEN, ESSI:

Etäjohtettavien erityiset työhyvinvoinnin
tukitarpeet globaalissa matriisissa
Case Pfizer Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 52 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää erityisiä tukitarpeita, joilla ylläpidetään ja edistetään etäjohtettavien henkilöiden työhyvinvointia matriisiorganisaatiossa. Etäjohtettavilla tarkoitetaan henkilöitä, joita johdetaan ulkomailta käsin. Tutkimuksen toimeksiantaja on globaali lääkealan yritys, Pfizer Oy.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäinen teorialuku käsittelee työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista tarkasteltuina. Kansainvälisyys ja organisaatiokulttuuri määrittävät huomattavasti toimeksiantajayrityksen toimintaa, joten teoriaa lähestytään näiden tekijöiden perspektiivistä. Toinen luku painottuu työssä jaksamisen sekä itsensä johtamisen teoriaan. Tietoa on kerätty niin kirjallisuudesta kuin Internet-lähteistä.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Se on toteutettu kyselylomakkeen avulla, jossa on avoin vastausmahdollisuus. Kysely on lähetetty loka- ja joulukuussa 2013 Pfizer Oy:n etäjohtettaville työntekijöille, ja he ovat pystyneet vastaamaan siihen anonymisti. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa etäjohtettavien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila sekä kehityskohteet. Tämän lisäksi tutkitaan itsensä johtamisen merkitystä.

Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa kohderyhmän henkilöistä voi hyvin työssään ja on motivoitunut työtään kohtaan. Tutkimus toi esiin myös kehityskohteita ja erityisiä tukitarpeita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Moni koki, että paikallinen organisaatio on pirstaloitunut, mihin halutaan muutosta. Tutkimuksen tuloksien mukaan työhyvinvointia edistävässä toiminnassa on myös parannettavaa.

Avainsanat: Etäjohtettava, itsensä johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PULKKINEN, ESSI: The particular well-being at work's needs of remote
managed employees in a global matrix organization
Case: Pfizer Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communication, 52 pages, 3 pages of
appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with well-being at work in a matrix organization. The aim of the thesis was to collect information about remote managed employees' needs to improve their well-being at work. A remote managed employee is an employee whose line manager is located in another location or in another country. The thesis was commissioned by Pfizer Oy, a part of the global pharmaceutical company. Several of its employees are a part of the focus group of the study.

This thesis is divided into two sections, into a theoretical and an empirical section. The theoretical part of the thesis is presented in two chapters. The first one discusses the (some of the) factors which affect well-being at work: Internationality and organization culture determine the case organization's operation. Therefore, the theoretical background emphasizes these two perspectives. The second chapter concentrates on managing in work life and self-management. The theoretical part is based on literature related to the topic and on Internet sources.

The empirical section concentrates on presenting the data and the actual study. The implementation and the results are included in this. The empirical part is based on a qualitative research method. A questionnaire was sent to 28 remotely the remotely managed employees of the case company in October and December 2013. They could answer the questionnaire anonymously and give comments. The purpose of the study and the questionnaire was to find out the current state of the respondents' well-being at work and possible development needs.

The results show that the employees do well at work, and they are motivated. However, they also see development needs in well-being at work. Many of the respondents feel that the local organization is fragmented and should therefore be improved. They also question the availability of activities which could improve well-being at work.

Keywords: qualitative research, remote managed employee, self-management, well-being at work

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen toimeksiantaja | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 4 |
| 2 | TYÖHYVINVOINTI KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ | 5 |
| 2.1 | Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät | 5 |
| 2.2 | Esimiestyö ja työhyvinvointi | 8 |
| 2.3 | Etäjohtajuuden asettamat haasteet työhyvinvoinnille | 12 |
| 3 | ORGANISAATIO JA ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKENA | 14 |
| 3.1 | Työssäjaksaminen | 14 |
| 3.2 | Organisaatiokulttuuri työssäjaksamisen tukena | 16 |
| 3.3 | Itsensä johtaminen edistämässä työssäjaksamista | 17 |
| 4 | ETÄJOHDETTAVIEN ERITYISET TUKITARPEET CASE: PFIZER OY | 20 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä | 20 |
| 4.2 | Kyselyn muodostus | 21 |
| 4.3 | Kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus Pfizer Oy:ssä | 25 |
| 5 | TYÖHYVINVOINNIN TILA JA TARVITTAVAT TUKITARPEET TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ | 27 |
| 5.1 | Työhyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttavat tekijät | 27 |
| 5.2 | Tulosten analysointi ja päätelmät | 40 |
| 5.3 | Kehitysehdotukset | 47 |
| 5.4 | Tutkimuksen reliabiliteetti | 49 |
| 5.5 | Tutkimuksen validiteetti | 50 |
| 5.6 | Jatkotutkimusehdotukset | 51 |
| 6 | YHTEENVETO | 52 |
| | LÄHTEET | 53 |
| | LIITTEET | 59 |

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin kehittäminen, itsensä johtaminen ja kansainvälisyys ovat sekä työssä jaksamisen tukena että haasteena. Nämä teemat ovat ajankohtaisia yrityksissä ja niiden merkitys kasvaa jatkuvasti eri organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa (Sydänmaanlakka 2002, 218; Manka 2011, 7-9). Etenkin kansainvälisyyden merkitys korostuu yritysten arjessa, sillä nykyään niin oma organisaatio kuin yhteistyökumppanitkin voivat olla monikansallisia yrityksiä (Opetushallitus 2010).

Globaalit yritykset perustavat maakohtaisia toimipisteitä, jolloin on huomioitava eri maiden paikalliset lait. Lait pitää sulauttaa organisaation käytäntöihin, kuten myös kulttuurit (Opetushallitus 2010). Kansainvälisyys on huomioitava myös työhyvinvoinnin takaamisessa ja kehittämisessä. Esimerkiksi Suomessa lainsäädäntö takaa työterveyshuollon, jota ei välttämättä kaikissa maissa ole (Terveyshuoltolaki 1326/2001, § 18).

Johtajuus saa erityispiirteitä kansainvälisissä oloissa. Itsensä johtamistaidot ovat tärkeitä globaalissa organisaatiossa, sillä on todennäköistä, että työntekijät ja esimies sijaitsevat eri maissa. Vaikka yrityksissä tiedostetaan työhyvinvoinnin tärkeys, on jokaisen huolehdittava omasta työhyvinvoinnistaan ja työssäjaksamisestaan entistä enemmän. Näin on myös opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä, Pfizer Oy:llä.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Pfizer Oy on osa globaalia matriisiorganisaatiota eli Pfizer Inc. – konsernia, joka on maailman johtava lääkeyritys. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2013 on ollut 51,6 miljardia dollaria, ja henkilöstöä yhteensä noin 78 000 (Pfizer Inc. 2014). Suomessa Pfizer Oy:n liikevaihto on ollut 125 miljoonaa euroa vuonna 2013. Yhtiö työllistää noin 140 henkilöä Suomessa. (Pfizer 2014.)

Toimeksiantajayrityksen liiketoimintayksiköitä sekä globaalisti että paikallisesti ovat Primary Care Business Unity, Specialty Care Business Unity, Established Pharma Business Unity eli vakiintuneet lääkkeet, syöpälääkkeet, rokotteet sekä kuluttajatuotteet (Lehtonen 2013). Yrityksen liiketoiminnan pääpaino on

lääkkeiden myynti ja markkinointi (Pfizer 2011). Lisäksi yrityksellä on liiketoimintaa tukemassa lääketieteellinen osasto, rekisteröinti tiimi, lääketurvayksikkö, hinta- ja lääkekorvattavuustiimi, henkilöstöhallinto, talousosasto, logistiikkapuoli, hankintatiimi, teknologia, lakiasiantuntija ja viestintä. Suurin osa käytännöistä ja muutoksista tulee suoraan ulkomailta, ja nämä toimenpiteet jalkautetaan Suomeen (Lehtonen ja Svennas 2013).

Toimeksiantajayrityksessä on huomattu, että kansainvälinen matriisiorganisaatorakenne aiheuttaa tarpeen ponnistella enemmän työhyvinvoinnin säilyttämiseksi ja etenkin hyvinvoinnin kehittämiseksi. Se, että esimies ja mahdollinen oma tiimi, ovat eri puolella Eurooppaa tai toisella mantereella, asettaa tavoitteet ja oman jaksamisen uudelle tasolle. Tämän vuoksi paikallista organisaatiokulttuuria halutaan vahvistaa.

Idea opinnäytetyön aiheeseen on syntynyt tutkijan työskennellessä Pfizer Oy:n aulapalvelussa. Hän on kiinnostunut työhyvinvointiin liittyvistä asioista sekä johtajuuden merkityksestä päivittäisessä työskentelyssä. Etäjohtajuutta ja sen vaikutuksia ei ole aikaisemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tukikeinot, joilla voidaan kehittää ja tukea Suomen Pfizerin etäjohtettavien työntekijöiden työhyvinvointia sekä työssäjaksamista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on:

Miten etäjohtettavien työntekijöiden työssäjaksamista sekä työhyvinvointia voidaan kehittää paikallisorganisaatiossa?

Tätä tutkimusongelmaa selvitetään seuraavin alakysymyksin:

- ❖ Onko kansainvälisyydellä vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin?
- ❖ Miten etäjohtaminen vaikuttaa työssäjaksamiseen?
- ❖ Miten etäjohtettavat johtavat itseään?
- ❖ Mikä on etäjohtettavien työhyvinvoinnin nykytila?

Tutkimuskysymyksillä on tarkoitus saada kattava kuva etäjohdettavien työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työssäjaksamisen nykytilasta. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan organisaatiokulttuurin mahdollisia vahvistustarpeita. Nämä kolme tekijää sulauttamalla on tarkoitus parantaa paikallisorganisaation kulttuuria ja valmiuksia vastata työntekijöidensä tarpeisiin.

Opinnäytetyötä kokonaisuutena voi käyttää esimiesten oppaana työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Rajaukset

Rajaukset on tehty case-yritystä silmällä pitäen. Pfizer Oy on kansainvälinen matriisiorganisaatio, joten teoriaosuuksia tarkastellaan näistä näkökulmista. Lisäksi itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä elementtejä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta, joten niitä käsitellään teoriaosassa.

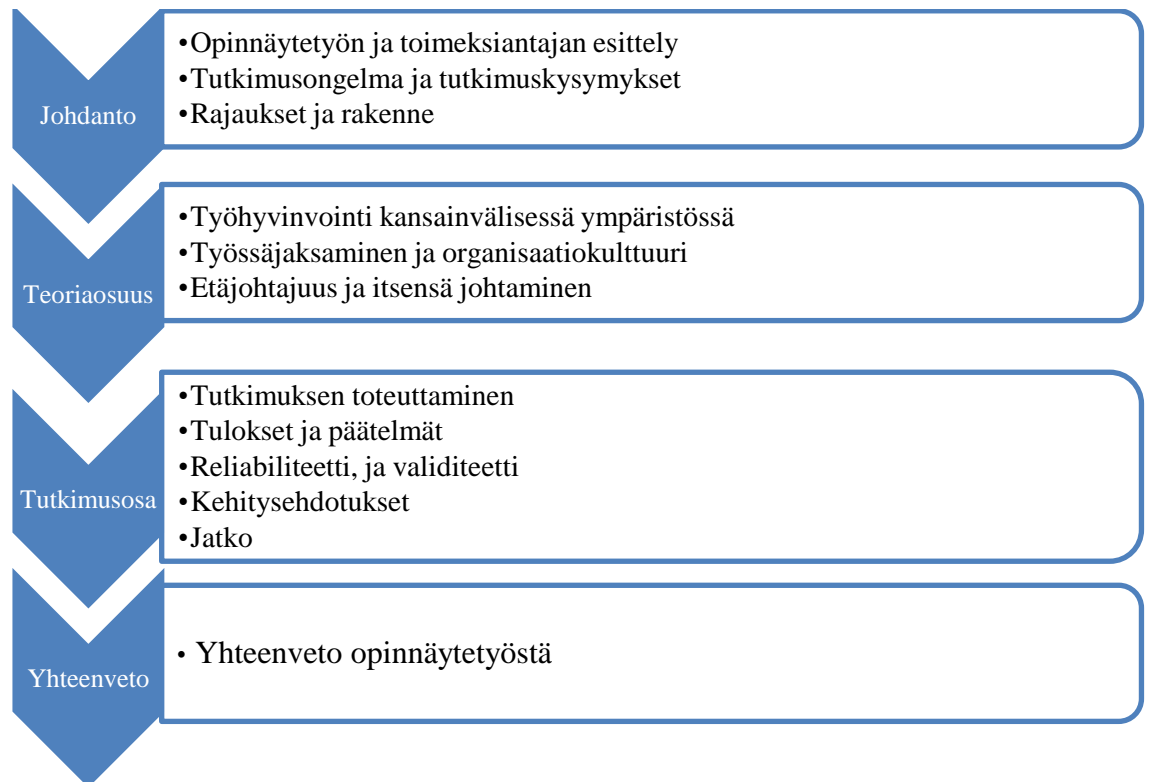
Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla hyvinvointi taataan työelämässä. Se koostuu niin yksilön kuin työpaikan ominaisuuksista. Työhyvinvointia ja siihen kuuluvia osa-alueita käsitellään teoriaosuudessa yleisellä tasolla.

Työssäjaksamisen teoriaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä lähestytään samoin kuin työhyvinvoinnin teoriaa, mutta hieman eri näkökulmista. Tutkija tarkoittaa työssäjaksamisella tässä tutkimuksessa työntekijän jaksamista omassa työssään ja sen takaamista eri tukikeinoin. Organisaatiokulttuurin merkitys nostetaan esiin ja sitä pohditaan eri lähteiden perusteella. Tässä opinnäytetyössä organisaatiokulttuurilla tutkija tarkoittaa tapoja, arvoja, visiota ja käytäntöjä, jotka määrittävät yrityksen toimintaa.

Koska itsensä johtamistaitoja painotetaan globaalissa organisaatiossa, aihetta käsitellään teoriaosuudessa. Toinen tärkeä elementti työssäjaksamisessa ja työhyvinvoinnissa on johtaminen. Siitä kerrotaan myös etäjohtamisen kannalta. Etäjohtajuudella tutkija tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijän esimies sijaitsee toisessa maassa ja johtaa työntekijää sieltä käsin. Tärkeä termi on etäjohdettava, jolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä henkilöä, jota johdetaan ulkomailta käsin.

Teoria-aineisto kerätään kirjallisuudesta, artikkeleista sekä Internet-lähteistä. Aineisto pyritään poimimaan mahdollisimman uusista teoksista, joissa oleva tieto on ajankohtaista. Jos teos on vanhempi, siinä olevaa tietoa sovelletaan nykyisiin puitteisiin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä eri osiosta, kuten kuviossa 1 on kerrottu. Johdanto pohjustaa teoriaa sekä tutkimusta, ja luvut kaksi ja kolme keskittyvät teoriaan. Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvointia sekä työssäjaksamista. Teorian aiheet ovat laajoja ja ajankohtaisia, joten ne on rajattu alaotsikoin pienempiin kokonaisuuksiin. Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta Pfizer Oy:ssä. Seuraavassa luvussa analysoidaan tutkimustuloksia ja pohditaan, mitä tuloksien perusteella voidaan päätellä työhyvinvoinnin tilasta Pfizer Oy:ssä. Luku kuusi on yhteenveto opinnäytetyöstä.

2 TYÖHYVINVOINTI KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ

Luvussa kaksi tarkastellaan työhyvinvointia. Yksinkertaisesti ajateltuna työhyvinvointi on hyvinvointia omassa työssään. Käsitteenä se on laaja kokonaisuus elämän ja työn osa-alueista. Tämän teoriaosuuden tarkoitus on tarkastella työhyvinvointia eri näkökulmista ja eri tekijöiden vaikutusta siihen. Luvussa nostetaan esiin lisäksi esimiestyön vaikutus sekä etäjohtaminen.

2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä löytyy niin työelämästä kuin työntekijöiden yksityiselämän puolelta. Siksi onkin tärkeää, että tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä säilyy. Luvun loppuun on kerätty merkittävimmät työhyvinvoinnin vaikuttajat kuvioksi.

Perhe- ja yksityisasiat

Usein kuulee puhuttavan, ettei yksityisasiota saisi tuoda työn ääreen. Harva ihminen kuitenkaan omaksuu taitoa lokeroida asioita mielessään. Siksi on ymmärrettävää, että perheen sisäiset asiat vaikuttavat henkilön työntekoon (Rauramo 2004, 27–28). Kyse ei ole aina negatiivisesta asiasta. Myös iloiset asiat, kuten perheenlisäys, vaikuttavat työhyvinvointiin. Kun jotakin positiivista tapahtuu, voi työntekijä paremmin.

Yksityisasioihin lukeutuvat elämänmuutokset sekä harrastukset ja mieltymykset. Esimerkiksi harrastuksien laatu vaikuttaa siihen, miten henkilö voi työssään. Liikunnalla ja terveellisillä elämäntavoilla on myönteinen vaikutus työhyvinvointiin sekä työssäjaksamiseen. (Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 21–23 & 26.)

Työn sisältö

Asennoitumiseen työtä kohtaan vaikuttavat monet asiat. Motivaatio, työn kokeminen mielekkääksi, mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä oma osaaminen ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä tuloksellisen työhyvinvoinnin kulmakiviä (Yle, 2010a). Omat arvot vaikuttavat myös viihtymiseen omassa työssä. Työntekijän oma halukkuus tehdä työtä ja kehittyä siinä ovat myös tärkeitä elementtejä. (Etera 2014.)

Yleinen taloustilanne

Tälläkin hetkellä globaali heikko taloustilanne puhuttaa ihmisiä, etenkin työmaailmassa. Turvalliseksi ja varmaksi koettu työ ei välttämättä enää vastaakaan mielikuvia. Ihmiset stressaantuvat helpommin, jos oma työpaikka on vaarassa. Nopeasti syntyy mielikuvia työttömän kurjasta ja taloudellisesti heikommasta arjesta. Tätä ei helpota lukuisat uutisoinnit isojen yritysten yhteistoimintaneuvotteluista ja irtisanomisista. (MTV, 2013.)

Palkkaus, työsopimus sekä työsuhde

Tärkeää palkkauksessa, työsopimuksen teossa sekä työsuhteessa on lainmukaisuus sekä tasavertainen kohtelu työntekijöiden välillä. Kun valitaan uutta työntekijää, palkkaukseen ei saa vaikuttaa esimerkiksi sukupuoli tai uskonnollinen vakaumus. Työsopimuksen tulee olla kohtuullinen, esimerkiksi palkka vastaa tehtävää työtä. (Työsopimus, 2014a.)

Työntekijän oikeuksia suojaavat eri lait. Esimerkiksi edellä mainitut palkkaus sekä työsopimukset on tarkoin säädelty laissa. Lisäksi työsuhteen sisältöä määritellään laissa. (Työsopimuslaki 55/2001 luku 1, 1§ ja 3§.) Jokaisella on oikeus hyvään ja turvalliseen työsuhteeseen (Työsopimuslaki 55/2001 luku 2, 2§ ja 3§).

Työympäristö ja -yhteisö

Päivi Rauramo (2004) kertoo teoksessaan Työhyvinvoinnin portaat työntekijöiden turvallisuuden tarpeesta. Niin kuin yksityiselämän puolella, myös työssä turvallisuus lisää hyvinvointia. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että jokainen työntekijä kokee työajallaan olonsa turvatuksi.

Fyysinen työympäristö voidaan varmistaa turvalliseksi käytännöllisillä ja viihtyisillä työtiloilla. Käytännöllisyyttä lisätään hyvillä ja laadukkailla työvälineillä sekä toimistoissa huonekaluilla. Viihtyvyyteen voidaan vaikuttaa paljonkin sisustusratkaisuilla sekä valoisilla työpisteillä. Tarpeelliset huomiot ovat kaikkien nähtävillä ja esimerkiksi kynnykset on merkitty huomioteipein. Lisäksi työnantajan tulee huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on tiedossa pelastautumisreitit mahdollisia hätäpoistumisia silmälläpitäen. Yrityksellä oleva pelastautumissuunnitelma tulee olla jokaisen työntekijän saatavilla. (Työturvallisuuskeskus 2014a.)

Turvallinen työyhteisö tarkoittaa sitä, että jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseensä sukupuolesta, uskonnollisesta tai poliittisesta vakaumuksesta huolimatta. Työnantajan tehtävä on taata jokaiselle työntekijälleen työyhteisö, jossa on turvallista olla. (Työsopimuslaki 55/2001, luku 2, 2§; Työturvallisuuskeskus 2014a.)

Yritys pystyy edistämään työympäristön ja – yhteisön toimivuutta pakollisten suunnitelmien kautta:

- ❖ Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet
- ❖ Tasa-arvosuunnitelma
- ❖ Työterveyshuollon järjestäminen ja sen toimintasuunnitelma
- ❖ Päihdeohjelma
- ❖ Työsuojelun toimintasuunnitelma ja pelastautumissuunnitelma

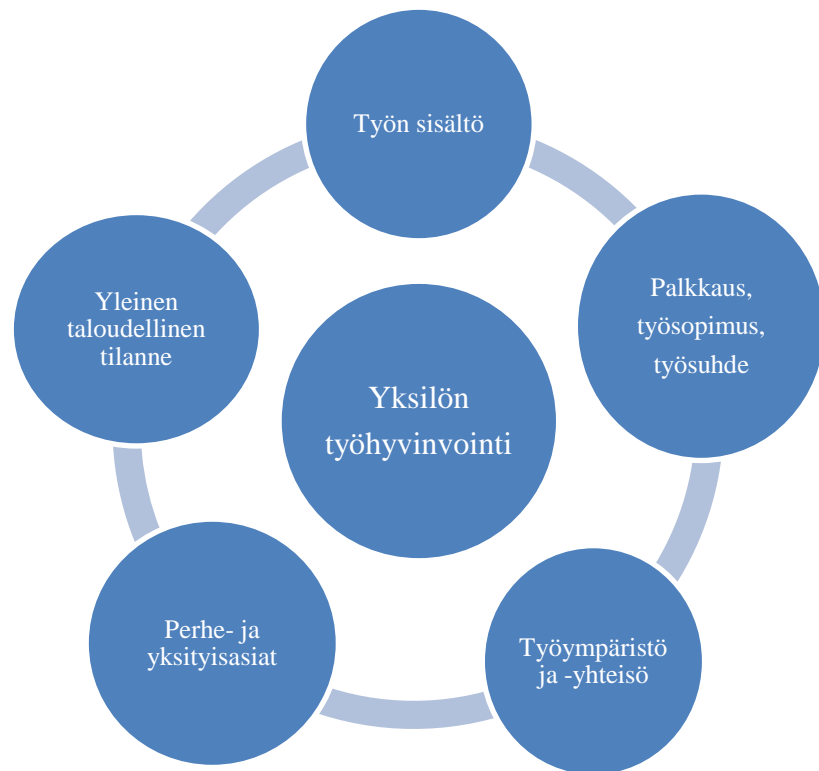
Nämä suunnitelmat ovat työnantajan vastuulla. (Työturvallisuus, 2014b.)

Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä ottamalla työntekijät mukaan suunnitelmien tekoon. Salme Mahlakaarton (Yle 2010a) mukaan tämä vaikuttaa positiivisesti

työyhteisöön, jonka hyvät vaikutukset vahvistavat työntekijää yksilönä (Yle 2010a.)

Tärkeää on myös muistaa, että hyvä ilmapiiri näkyy yrityksen ulkopuolelle eri sidosryhmille, kuten asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille. Siksi hyvää työyhteisöä voidaanakin pitää tuloksen tekijänä ja siihen on hyvä panostaa nyt ja tulevaisuudessa (Ojala ja Ahonen 2003, 189). Panostus lähtee yksilötasolta (Tarkkainen 4/12, 23). Kun itse voi hyvin, se näkyy muille. Tällöin on myös helpompi lisätä hyvinvointia ympärillään sekä auttaa työtoveria ongelman edessä.

Kuviossa kaksi on kooste yksilön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.



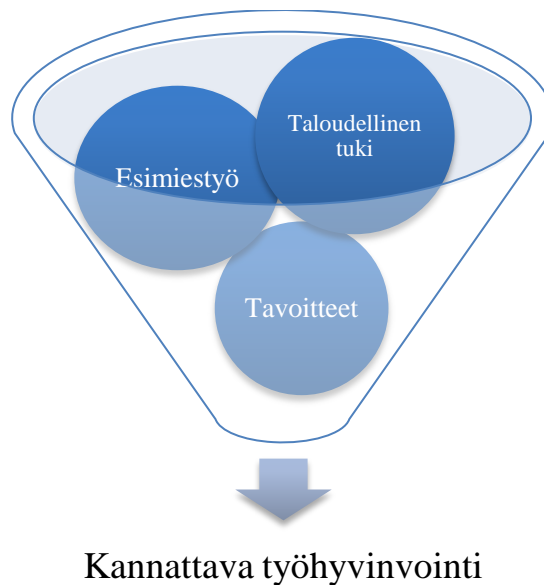
KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Rauramo, 2004)

2.2 Esimiestyö ja työhyvinvointi

Monissa eri teoksissa, joissa käsitellään työhyvinvointia, korostetaan hyvän esimiehen positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Siksi esimiestyön

merkitys halutaan nostaa esiin tässä opinnäytetyössä. Luvussa pohditaan myös kansainvälisyyden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia esimiestyöhön.

Kannattavasta esimiestyöstä voidaan puhua silloin, kun esimiehet tukevat työhyvinvointia sekä sen ylläpitämistä. Monilla tahoilla on huomattu työhyvinvoinnin kasvattavan liiketoimintaa. Esimiesten on hyvä huomioida tämä suunnitellessaan työtä sekä strategioita, joihin sisällyttämällä työhyvinvointitavoitteita saadaan liiketoiminnasta kannattavampaa. Tätä mieltä ovat Leena-Maija Ojala ja Guy Ahonen teoksessaan Työhyvinvointi tuloksen tekijänä (2003, 51–49). Työhyvinvointi tuo taloudellista kannattavuutta, kun sidosryhmät kokevat yrityksen kanssa työskentelyn miellyttäväksi ja sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvoinnin resursseista ei ole hyvä aloittaa organisaation säästötoimia, vaikka se olisi helppoa. Taloudellinen panostus maksaa itsensä takaisin. (Manka 2011, 38–39.)



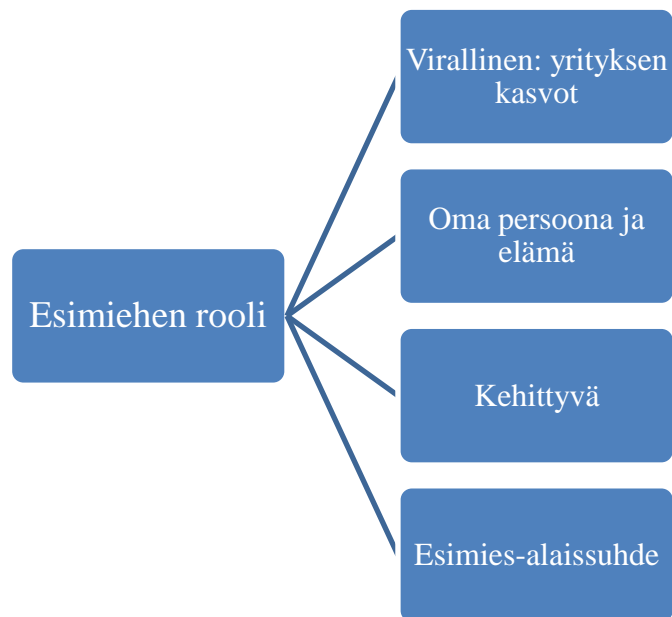
KUVIO 3. Kannattava työhyvinvointi

Kuviossa 3 on havainnollistettu, mitä kuuluu kannattavaan työhyvinvointiin. Tähän esimiehet sekä ylin johto pystyvät vaikuttamaan budjetoinneissaan sekä suunnitelmissaan. Työhyvinvoinnin kehityksen takaamiseksi on hyvä asettaa

tavoitteita hyvinvoinnin edistämiseksi. Kuten akatemiatutkija Saija Mauno (Yle 2010b) kommentoi, työhyvinvointi ei saisi olla vain puhetta, vaan tekoja tarvitaan.

Esimiehen rooli

Jokaisella työelämässä olevalla tai olleella henkilöllä on kokemusta kertoa, millaista on hyvä esimiestyö. Tradenomi-lehdessä (5/2012, 10) Pauli Juuti toteaa parhaan esimiehen olevan sellainen, jota ei huomata. Tällä ei tarkoiteta sitä, että esimies piiloutuisi työyhteisössään ja välttelisi vastuuta. Kommentilla tarkoitetaan sitä, että esimies, joka ei verhoudu tittelinsä taakse, on helposti lähestyttävä. Hän ei anna asiantuntijuuden paistaa olemuksesta, vaan hyvä esimies on empatiakykyinen sekä pystyy auttamaan työntekijöitään ja olemaan tukena. Hän myös pystyy jakamaan valtaa ja osoittamaan mielenkiintonsa alaisiaan kohtaan. (Talouselämä 2011; Ristaniemi 2012; Morgan 2013.)



KUVIO 4. Esimiehen roolit (mukaillen Linjassa Oy 2013)

Kuviossa 4 on esitelty jaotellusti ne roolit, joihin esimiehen tulisi mukautua tarpeen tullen.

Virallinen rooli on toimia yrityksen kasvoina niin työntekijöille kuin organisaation ulkopuolelle. Hänellä on alaisia johdettavanaan ja siksi tietyt tekijät, kuten lait, rajoittavat esimiehen toimintaa, jottei valtaa voida käyttää mielivaltaisesti. Lait määrittävät myös sen, mitä esimiehen vastuulle kuuluu. Samaan aikaan esimies on oma persoonansa, jolla on omat mieltymyksensä ja harrastuksensa.

Työterveyslaitos (2013) peräänkuuluttaa esimiestyön kehittämistä. Teoreettisessa viitekehyksessä on puhuttu aikaisemmin, kuinka osaamisen kehittäminen vaikuttaa positiivisesti yksilön hyvinvointiin. Esimerkkiä näyttäen esimieskin voi kehittyä omassa työssään ja voida hyvin omassa työssään (Linjassa Oy, 2013).

Esimies-alaissuhde on kuin näytön paikka omista vuorovaikutustaidoista ja eri näkökulmien havainnoinnista. Kummallakin on tässä suuri vaikutus, esimiehellä ja alaisella. Tässä tutkija kiinnittää huomiota esimiehen rooliin. Tärkeimpiä piirteitä ja tehtäviä hänelle on:

- ❖ Strategian ja vision jalkauttaminen

Esimiestyöhön kuuluu strategian toimeenpano työntekijöiden keskuudessa. Samaten yrityksen missio ja visio pitää saada kaikkien tietoisuuteen. Näin työnantaja sitouttaa työntekijät yritykseensä ja selkeyttää työntekijälle toimintatapoja (Sydänmaanlakka 2000, 127) sekä toimenkuvaa. Tämä helpottaa tehtävää työtä, kun tavoitteet ovat selkeitä ja työllä on päämäärä.

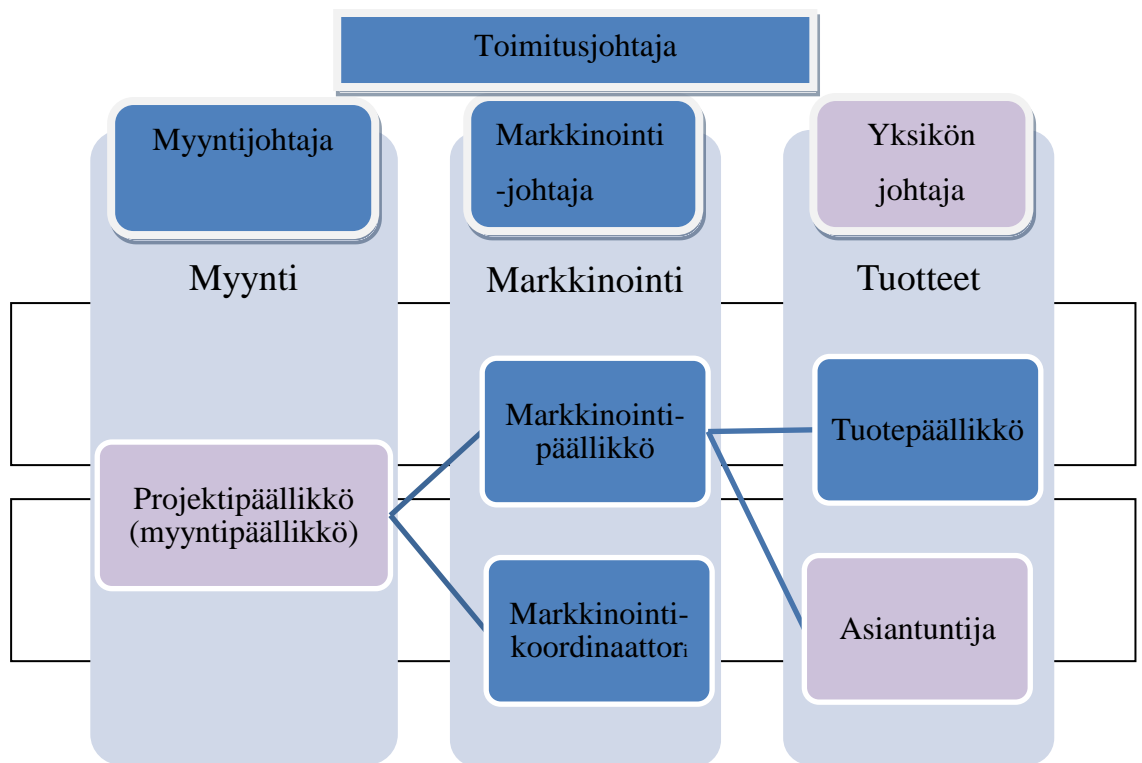
- ❖ Luottaminen alaiseen ja hänen kykyihinsä tehdä ratkaisuja
- ❖ Tukena oleminen
- ❖ Avoimuus, luotettava

Esimiehen tulee osata antaa tilaa tehdä ratkaisuja ja delegoida. Tukea annetaan tarvittaessa. Avoin keskustelu niin ongelmallisissa tilanteissa kuin arkisissa asioissa kasvattaa luottamusta esimies-alaisuudessa. (Koskinen, 2011.)

2.3 Etäjohtajuuden asettamat haasteet työhyvinvoinnille

Luvussa 2.2 tutkija käsittelee esimiestyötä ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Haastetta tällaiseen ajattelutapaan tuo kansainvälisyys, joka on esillä luvussa 2.3. On tilanteita, joissa esimies sijaitsee eri maassa kuin työntekijä. Todennäköistä on, että esimieheltä vaaditaan enemmän tukea ja samalla työntekijältä itseltään entistä parempia itsensä johtamistaitoja.

Matriisiorganisaatio on organisaatorakenne, jossa johdetaan vähintään kahdelta eri taholta (Mellas 2010, 10–11). Tämän organisaatorakenteen ominaispiirteitä ovat projektimainen työrytmi sekä eri funktioiden ulottuvuudet, esimerkiksi tuotteet ja toiminnot sekä alueet. (Kookas Inc. 2012; Johnson 2014 suom. huom.)



KUVIO 5. Esimerkki matriisiorganisaation rakenteesta

Kuviossa 5 kuvataan, millainen matriisiorganisaatio voi olla. Kuvion tarkoitus on selventää sitä, miten johtaminen on organisoitu kuvan kuvitteellisessa yrityksessä. Matriisiorganisaation ominainen projektimainen työtapa on kuvattu eri tiimien välille viivoin. Vaalean lilalla värillä on merkitty etäjohtettavat, jotka raportoivat ulkomaille. Heitä voi olla organisaatorakenteen vuoksi missä tahansa positiossa

yrityksessä. Valkoiset laatikot kuvaavat muiden yksiköiden, esimerkiksi talousosaston vaikutusta: Budjetoinnit eri toiminnoissa on huomioitava. Matriisissa on paljon vaikutteita linjaorganisaatiosta, jonka huomaa kuviosta: raportointia tapahtuu alhaalta ylöspäin.

Matriisiorganisaatio on mielenkiintoinen tapa lähestyä kansainvälisyyden asettamia haasteita johtajuudessa. Esimerkiksi toimeksiantajayrityksessä johtamista on niin Suomen organisaation tasolla kuin Eurooppa- ja globaalitasolla, jolloin puhutaan etäjohtajuudesta. Tämä monitahoinen johtaminen voi aiheuttaa haasteen työntekijän hyvinvoinnille, jos tavoitteet eivät ole selkeät ja työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan.

Pekka Seppänen kirjoittaa kolumnissaan Pelin henki – Matriisin syytä kaikki (2009), kuinka matriisissa on uhkatekijänsä. Etenkin vastuuttomuus on Seppäsen mukaan yksi vaara matriisiorganisaation toimimattomuudelle. Johtamisen tulee siis toimia, jotta yrityksen tavoitteet ja koko liiketoiminta sujuu monitahoisesta johtamisesta huolimatta (Mellas 2010, 11–14). Tämän opinnäytetyön tutkija pohtii yksilön roolia globaalissa matriisiorganisaatiossa. Todennäköistä on, että matriisiorganisaatiossa työskentely lisää yksilön omaa vastuuta, mutta yrityksessä on pidettävä selkeä linjaus vastuujaossa.

Etäjohtajuuden haasteellisuus tulee esiin myös kulttuurien sulauttamisessa. Suomalaisessa työkulttuurissa on totuttu tasa-arvoiseen kohteluun (Taavitsainen 2013, 12–13) sekä siihen, että esimies on aina tavoitettavissa. Yhteydenpito tapahtuu sähköpostilla, puhelimitse tai videoneuvottelulla ulkomailla sijaitsevaan esimieheen (Erkkilä 2011, 11).

Kuten edellä mainitaan, suomalaiset ovat tottuneet tietynlaiseen tapaan kommunikoida työelämässä. Samalla pitää ottaa huomioon muiden maiden organisaatiokulttuurit ja erikielisyys. Eurooppa-tasolla tällainen voi olla vielä helppoa, koska etäisyydet eivät ole niin suuria, ja aikaerot eivät ole huomattavia.

3 ORGANISAATIO JA ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKENA

Luvussa kolme käsitellään työssäjaksamista käsitteenä sekä alaotsikoiden näkökulmista, sillä jaksaminen omassa työssään on arvokas osa ihmisten työuraa. Kehitystyö niin johtamisessa kuin yksilötasolla nähdään konkreettisena keinona parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja näin ollen jaksamista työssä. Tämä on tärkeää, koska tällä hetkellä vain noin puolet työikäisistä saavuttaa eläkeiän työurallansa. (Manka, 2010.)

3.1 Työssäjaksaminen

Hyvinvointi työssä on edellytys työssäjaksamiselle. On olemassa tukitoimia, jotka mahdollistavat paremman jaksamisen työelämässä. Keinot ovat hyvin samanlaisia kuin työhyvinvoinnin takaamisessa, joten niitä ei tässä luvussa käsitellä kuin osittain. Pääpaino on työssäjaksamisen tärkeydessä. Työn ja työyhteisön kehittäminen ovat tärkeimpiä työssä uupumista estäviä tekijöitä (Manka, 2010). Toinen edellytys työssäjaksamiselle on työn oikeanlainen organisointi. Työn määrä ei saa olla kohtuuton ja alituista kiirettä tuottavaa. Työntekijän kyvyt on huomioitava työn määrässä ja vaativuudessa, koska osaaminen on tärkeässä asemassa. (AbbVie 2013.)

Työssäjaksaminen puhuttaa ihmisiä niin työpaikan kahvipöydissä kuin lehtien palstoillakin. Talouselämän artikkelissa ”Miksi eläkeiän nosto ei johda toivottuun lopputulokseen? Tilastokeskus selittää” (2013) kirjoittaja pohtii tekstin lopussa myös sitä, miksi nykyistä eläkeikää pitäisi nostaa, kun sitä harva työntekijä saavuttaa työurallaan. Tekstistä kuitenkin ilmenee kansainvälinen näkökulma, jonka mukaan Suomessa työntekijät tekevät korkeasta iästä huolimatta töitä. Artikkelin mukaan 44 % yli 60-vuotiaista työntekijöistä tekee töitä, kun keskiarvo Euroopassa on 33 %. Toki syy voi olla muu kuin työssäjaksaminen.

Suomessa työkyvyttömyys on syy siihen, miksi huomattava osa työikäisistä ei lopeta työuraansa vasta eläkeiässä, vaan sen päättymisen tapahtuu aikaisemmin. Yritykset, työeläkevakuutusyhtiöt sekä terveydenhuolto tekevät tämän eteen töitä. (Vainio 2014, 50). Suurin syy työkyvyttömyyteen on masennus tai jokin muu

mielenterveyshäiriö (TELA, 2012). Tämä on huolestuttava ilmiö, jota pohditaan myös eduskunnassa. Sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikon mukaan parannuksia on tehty työssäjaksamisen takaamiseksi. Esimerkiksi Johtamisen kehittämisverkosto -projekti on luonut kriteerit julkisen alan johtamiselle, mitä voidaan hyödyntää johtotoimissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014.)

Uupuminen ja työkyvyttömyys ovat ehkäistävissä edistämällä työhyvinvointia. Jukka Kivekäs (2009) Talouselämän artikkelissa luettelee kolme keinoa jaksamisen takaamiseksi:

- ❖ Nuoria johdetaan paremmin osallistamalla heitä työyhteisöön sekä omaa työtä koskevissa ratkaisuihin.
- ❖ Mielenterveyshäiriöiden ja työtapaturmien ehkäisemiseksi toimivat parhaiten varhaisen puuttumisen malli sekä hoito- ja kuntoutusjärjestelmät.
- ❖ Työ järjestetään sellaiseksi, ettei se kuormita liikaa henkisesti tai fyysisesti.

Nämä ovat keinoja, joita työnantaja voi yhdessä työntekijöiden kanssa työstää. Vaikka Kivekäs jaottelee näkemyksensä iän mukaan työssäjaksamisen ylläpitämiseksi, on niistä varmasti hyötyä jokaiselle iästä riippumatta.

Uupumisen merkit

Työuupumuksen tunnistaa sen kolmesta perusominaisuudesta: työntekijä on jatkuvasti väsynyt, joka on edennyt asteittain ja myös työn ulkopuolelle. Palautumiseen menee enemmän aikaa, normaali lepo ei riitä. Hänellä on myös ammatillisesti huonontunut itsetunto eli ei koe enää itseään hyväksi ja kykeneväiseksi työhönsä ja on kyyninen. Tämä saattaa heijastua myös ihmissuhteisiin rutiininomaisella käytöksellä. Lisäksi erilaiset stressin oireet, kuten unettomuus ovat työuupumuksen piirteitä. (Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2012.)

3.2 Organisaatiokulttuuri työssäjaksamisen tukena

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tapoja työskennellä ja toimia. Näitä käytäntöjä määrittelevät yrityksen strategia, missio ja visio sekä arvot. Myös työyhteisössä niin sanotun hiljaisen tiedon varassa olevat käytännöt vaikuttavat siihen, millainen organisaatio on. (Aaltio-Marjosola 2001, 43.)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa tasoihin. Edgar Scheinin tapa mallintaa organisaation kulttuuri on syntynyt jo 1987, mutta on edelleen käytössä (Sopanen R., 2014). Hän on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon:

1. Näkyvyys: mitä voidaan huomata, kun menee ensimmäistä kertaa uuteen yritykseen. Tähän lukeutuvat rakenteet ja puitteet, kuten esimerkiksi arkkitehtuuri. Myös toiminta lukeutuu tähän, miten esimerkiksi ihmiset kohtelevat toisiaan työpaikalla ja miten vieraita kohdellaan. Tällä tehdään ensivaikutelma yrityksestä.
2. Arvot ja normit: Yrityksen on pohdittava, mikä on sille ja sen toiminnalle tärkeää. Oleellista on, että arvot sekä normit nostetaan kaikkien tietoisuuteen ja niistä käydään keskustelua.
3. Pohjimmaiset perusoletukset: Nämä ovat syntyneet pitkällä aikajänteellä yrityksen arjessa. Oletuksiin vaikuttavat henkilöstön ja johdon toimintaperiaatteet, ammatillisuus sekä eri näkemykset. Ominainen piirre pohjimmille perusoletuksille on itsestäänselvyys ja siksi niitä on hankala muuttaa. (Sopanen R., 2014.)

Organisaatiokulttuuri mahdollistaa yhteisöllisyyden yrityksessä. Etenkin yhteiset tavoitteet ja niiden eteen ponnistelu yhdessä lisäävät suotuisaa ilmapiiriä työpaikalla. Arvot vaikuttavat siihen, miten asioita tehdään. Lukuisat yritykset listaavat itselleen arvoja, mutta useasti ne jäävät ihmisten luettavaksi eikä niiden merkityksestä yrityksen toiminnassa juurikaan keskustella (Jabe & Häkkinen 2010, 275–276.) Tämä tulisi välttää, jotta arvot eivät olisi vain sanoja. Scheinin mallissa olevat pohjimmaiset perusoletukset voivat toimia arvojen määrittämisen perustana.

On tavallista, että työntekijät tekevät työmatkoja tai saavat komennuksia ulkomaille. Tällöin työnteko on erilaista kuin kotimaassa, esimerkiksi

työmatkoilla tahti on tiiviimpi ja kiirettä on enemmän. Työmatkojen haittapuolia ovatkin väsymys, stressi sekä esimerkiksi perhe-elämän sovittaminen työhön. Joillakin saattaa myös alkoholin käyttö lisääntyä. Asiaa on tutkittu Työterveyslaitoksessa. Huomioitavaa on se, että työmatkat nähdään motivoivina niiden haasteellisuuden vuoksi. Myönteistä suhtautumista lisää se, että työntekijä kokee saavansa riittävän korvauksen ja aikaa palautua matkasta. (Härkönen 2012, 13–15.) Siksi on tärkeää, että organisaatiossa on luotu puitteet ja käytännöt työmatkojen ja -komennuksien onnistumiseksi.

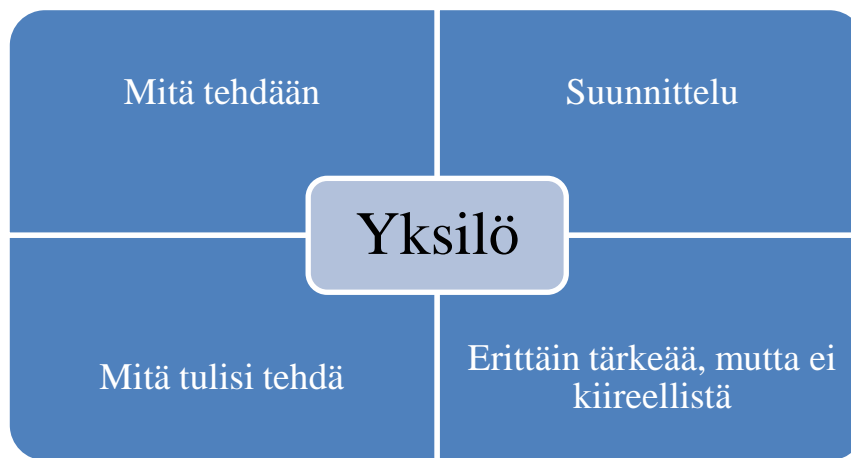
3.3 Itsensä johtaminen edistämässä työssäjaksamista

Yksilöllä itsellään on keskeinen rooli omassa työssäjaksamisessaan sekä hyvinvoinnistaan huolehtimisessa. Itsensä johtamistaidot edistävät kykyä priorisoida sekä vastata muutoksien tuomiin haasteisiin. Henkilö, joka voi työssään hyvin, on tehokas ja varmistaa omalta osaltaan hyvän ilmapiirin työyhteisössään. Pentti Sydänmaanlakka (2006) toteaa teoksessaan Älykäs itsensä johtaminen, että oman itsensä johtaminen on edellytys muiden johtamiseen. Se myös lisää yksilön onnellisuutta. (Talentum 2013.)

Ahlsténin artikkelissa (2010) Sydänmaanlakka kertoo ihmisen olevan eri kuntojen kokonaisuus: Psykykinen ja henkinen kunto, fyysinen kunto, sosiaalinen kunto ja ammatillinen sekä uudistumiskunto. Haastateltavan mukaan ihmiset keskittyvät liiaksi ammatillisen osan ylläpitoon, vaikka kaikkiin osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota, jotta jaksaminen omassa työssä säilyy. Vaikka artikkelin otsikko Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki antaa kuvan siitä, että itsensä johtamisesta on vain johtajille hyötyä, on nämä keinot hallita omaa elämäänsä jokaisen henkilön käyttöön sopivia.

Sydänmaanlakan teoriaa tukemaan esille on nostettu 925 Designin Saku Tuomisen näkemyksiä itsensä johtamisesta. Hän on työtovereidensa kanssa kehittänyt 925 Portaat – mallin, jonka tarkoitus on edistää itsensä johtamista ja ajattelua (Tuominen 2012). Keskeiset ideat tässä mallissa on kysymyksen asettelu ja ajatuksien tunnistaminen, to do – listan teko sekä sen lyhentäminen asioita tekemällä, tavoitteellisuus sekä ajatus siitä, että ihmisellä on päivässä neljä

tehokkainta tuntia toteuttaa tärkeitä asioita niin työelämässä kuin vapaa-ajalla (Tuominen 2012.)



KUVIO 6. Yksilön keinot itsensä johtamiseen (mukaillen Tuominen 2012)

Kuvio 6 on tehty Tuomisen näkemysten pohjalta. Siinä on vaikutteita porrasmallista, mutta eritoten hänen ajatuksiaan priorisoinnista. Mitä tehdään – osio koostuu tehtävälistan asioista sekä päivittäisestä toiminnasta. Tälle vastapainoa ja haastamista antaa kuviossa alapuolella oleva Mitä tulisi tehdä – näkemys. Tähän kohtaan kerätään asioita, joita pitäisi tehdä ja ne ovat tärkeitä. Erittäin tärkeää, mutta ei kiireellistä – osaan lukeutuvat asiat, jotka ovat yksilölle todella merkityksellisiä mutta niitä ei nähdä kiireellisenä. Tähän kerääntyvät yleensä vapaa-ajan menot. Suunnittelusta Tuominen toteaa, että jopa viiden minuutin päivittäinen menojen ja tehtävien suunnittelu auttaa vähentämään kiirettä. (Tuominen 2012.) Kuvion kuusi kenttään voi siis kerätä kaikista elämän osa-alueista asioita, jolloin yksilön kuntoisuuskokonaisuus täyttyy.

”En enää opeta ihmisjohtamista työpaikalla... Opetan ennen kaikkea itsensä johtamista.— Peter F. Drucker” (Provendentia Oy, 2014)

Drucker (1999, 183–189) väittää teoksessaan, että omien vahvuuksien tunnistaminen on avainasemassa itsensä johtamisessa. Se on hankalaa, mutta keinoksi hän ehdottaa palauteanalyysia. Se on koettu useaan otteeseen hyödylliseksi, sillä tavallisesti ihmiset eivät Druckerin mukaan osaa tunnistaa vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tärkeää on myös kehittää vahvuuksiaan, jotta

yksilö pystyy vastaamaan työelämän muutoksiin. Kun työntekijä osaa johtaa itseään, on hän myös kykeneväinen tunnistamaan, millainen työ hänelle sopii. (Drucker 1999,186.)

Druckerin näkemykset ovat jyrkkiä, mutta ne ovat toimivia. On loogista, että ihminen hakeutuu alalle, jossa hän kokee kyvyistään olevan hyötyä. Uskottavaa on, että joillain omien vahvuuksien tunnistaminen vie aikaa, etenkin työuran alkuvaiheessa. Siksi on tärkeää olla tietoinen eri mahdollisuuksista ja oltava valmiita jatkuvaan oppimiseen.

Pääosin itsensä johtaminen nähdään positiivisessa valossa, mutta jotkut suhtautuvat skeptisesti aiheeseen. Alf Rehn (2011) kokee, että itsensä johtaminen on vain johtamisprosessin jatkumoa. Hän väittää myös, että itsensä johtaminen on rajoitteita ja sääntöjä, ”pitäisi tehdä, pitäisi olla” ideologialla. Rehn ei kuitenkaan kiellä, ettei itsensä johtamisesta olisi jossain määrin hyötyä. Se ei vain saa mennä liiallisuuksiin (Rehn 2011).

4 ETÄJOHDETTAVIEN ERITYISET TUKITARPEET CASE: PFIZER OY

Luvussa neljä paneudutaan tutkimuksen toteuttamiseen vaiheittain Pfizer Oy:ssä. Vaiheisiin lukeutuu esimerkiksi kyselyn muodostus ja näytteen esittely. Lisäksi luvussa perustellaan valittu tutkimusmenetelmä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Se tukee paremmin tutkimusta, sillä vastauksien laatu on määrää tärkeämpää.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Koska tutkimuksessa tutkitaan ihmisiä heidän työympäristössään, on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä luontevampi tapa kerätä tietoa heidän näkemyksistään ja tuntemuksistaan. Tällöin saadaan sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää tässä opinnäytetyön tutkimuksessa.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä saattaa paljastaa myös odottamatonta tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 164, 2009). Työhyvinvointia tutkittaessa vastauksista mitä todennäköisimmin tulee vastaan yllättäviäkin näkemyksiä. Tällainen tieto on tärkeää, sillä siitä oppii omasta organisaatiosta ja sen yksilöistä uutta.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa tukee myös se, että tutkimukseen on valittu tietty kohderyhmä eli näyte. Kvantitatiivisen tutkimuksessa puolestaan on useimmiten satunnaisotos (Tilastokeskus, 2013). Näytteeseen valikoitujen henkilöiden työhyvinvoinnista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä halutaan paljon tietoa.

Vaikka tutkija toteaa aikaisemmin laadun tärkeyden ja ettei mitattavuudella ole tutkimuksessa suurta osuutta, on kyselyssä neljä mittaavaa kysymystä. Näillä kvantitatiivisilla kysymyksillä on haettu keskiarvoja muun muassa työhyvinvoinnin tasolle. Tälle tavalle hankkia tietoa mitattavuus on ominaista

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140). Kysymykset on laitettu kyselyyn, jotta tulevaisuudessa on lukuja, joita voi vertailla, jos tutkimus toteutetaan uudelleen.

4.2 Kyselyn muodostus

Tässä luvussa kerrotaan kyselyn muodostamisesta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yksi piirre on myös avoimet kysymykset. Niissä laatua on helpompi havainnoida. Tutkimuksen kyselyssä on käytetty tästä syystä avoimia kysymyksiä. Todennäköistä on ollut myös se, että siten vastaajien omia mielteitä saadaan paremmin selville.

Tiedonkeruu päätettiin toteuttaa verkkokyselynä. Se tehtiin Webropol surveys – työkalun avulla. Syy tähän oli se, että tällöin jokainen vastaaja sai valita itselleen sopivimman ajankohdan paneutua kyselyyn vastaamiseen. Kysely piti myös tehdä kerralla kokonaan, mikä nähtiin hyvänä ratkaisuna. Vastaaja todennäköisesti keskittyi kerralla enemmän vastaamiseen. Koska tutkimuksen kohteena on työhyvinvointi sekä työssäjaksaminen, luotettavuuden takaamiseksi kyselyn pystyi tekemään anonyymisti.

Yhteensä kyselyssä oli 27 kysymystä ja sen tekemiseen meni noin puoli tuntia. Avoimiin kysymyksiin ei laitettu sanamäärää varten ylä- tai alarajoja. Jokainen vastaaja sai siten vastata juuri niin kuin halusi. Kyselyssä oli neljä kysymystä, joihin ei tarvinnut kirjallista vastausta. Näissä kysymyksissä oli arvosana-asteikko 1-5 arvosanan 1 ollessa välttävä ja arvosana 5 vastasi erinomaista. Viimeinen kysymys oli yhteenvedoa varten ja vapaaehtoinen vastaajille. Siihen sai vastata, millaisia mielteitä kysely herätti tai jättää muun kommentin kyselystä.

Teemat

Kysely oli jaettu teemoihin:

- ❖ Työhyvinvointi
- ❖ Esimiestyö ja organisaatiokulttuuri
- ❖ Työssäjaksaminen
- ❖ Itsensä johtaminen

Tarkoitus oli, että vastaaja pystyisi mielessään jäsentelemään suurta kokonaisuutta. Case-yrityksen arki koostuu niin paikallisista kuin kansainvälisistä tekijöistä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämä oli huomioitava kyselyä tehdessä. Jokaiseen teemaan sisällytettiin keskiarvoa mittaava kysymys.

Työhyvinvointiosio aloitti kyselyn. Aluksi vastaajia tutustutettiin aiheeseen kyselemällä heidän mielikuvaansa työhyvinvoinnista. Tämän jälkeen kyseisestä teemasta esitettiin tarkempia kysymyksiä, esimerkiksi ovatko vastaajat asettaneet itselleen tavoitteita työhyvinvointiinsa liittyen. Teoriaosuutta hyödyntämällä kysymyksiin pyrittiin sisällyttämään työhyvinvoinnin osa-alueita kokonaisvaltaisesti, jotta vastauksista saataisiin ehkä kuva työhyvinvoinnin tilasta organisaatiossa. Tutkija nostaa muutaman esimerkin kysymyksistä tarkasteltavaksi:

Kerro omin sanoin, mitä on työhyvinvointi

Kuinka huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi?

Oletko asettanut tavoitteita omaan työhyvinvointiisi liittyen? Jos olet, niin millaisia?

Organisaatiokulttuuri ja esimiestyö nivottiin yhteen teemaan tässä kyselyssä, sillä esimiestyö vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen. Näillä tekijöillä on vaikutus työhyvinvointiin ja se näkyi kysymyksien muodostamisessa. Kysymyksissä esimiesnäkökulmaa haettiin kohderyhmän henkilöiden omista esimiessuhteista. Tällä tarkoitettiin sitä, että etäjohdettavien tuli pohtia suhdettaan omaan esimieheensä. Esimerkki tämän teeman kysymyksistä esitellään sitaatissa:

Esimiestyöllä on tutkimusten mukaan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Kuinka se vaikuttaa työhösi, kun esimies johtaa sinua ulkomailta käsin? Mitä positiivista ulkomaille raportoinnissa on?

Koetko kansainvälisyyden haasteellisena vai mahdollisuutena? Millä keinoin sovitat työn ja yksityiselämän tästä näkökulmasta tarkasteltuna? (Kansainvälisyyden asettamat haasteet; kulttuurit, loma-asiat, äitiysloma ja hoitovapaa, työmatkat, aikaerot) Perustelee valintaasi.

Toimeksiantajayrityksessä kansainvälisyys on vahva elementti, joka määrittää yrityksen tapoja ja käytäntöjä. Tämän vuoksi osiossa on kysymyksiä liittyen kansainvälisyyteen.

Teemaosio työssäjaksaminen ei tullut aluksi selkeästi esiin, vaan se sulautettiin muihin teemoihin sisälle. Työssäjaksaminen vaikuttaa muihin teemoihin ja muut teemat vaikuttavat siihen. Siksi tällaiseen ratkaisuun päädyttiin kyselyä tehdessä. Tässä yhteydessä kartoitettiin myös vastaajien työmotivaatiota sekä heidän kokemuksiaan siitä, miten vastaajien työ otetaan vastaan muissa case-yrityksen funktiossa. Aiheesta kyseltiin niin yksilö- kuin organisaatiotasolla:

Jaksatko työssäsi? Oletko kokenut olleesi uupunut työn vuoksi?

Mitä olet itse valmis tekemään, että työssäjaksamisesi parantuisi? Tukeeko työn ulkopuolinen elämä jaksamistasi?

Miten hyvin koet saavasi oman funktiosi tavoitteet läpivietyä paikallisessa organisaatiossa?

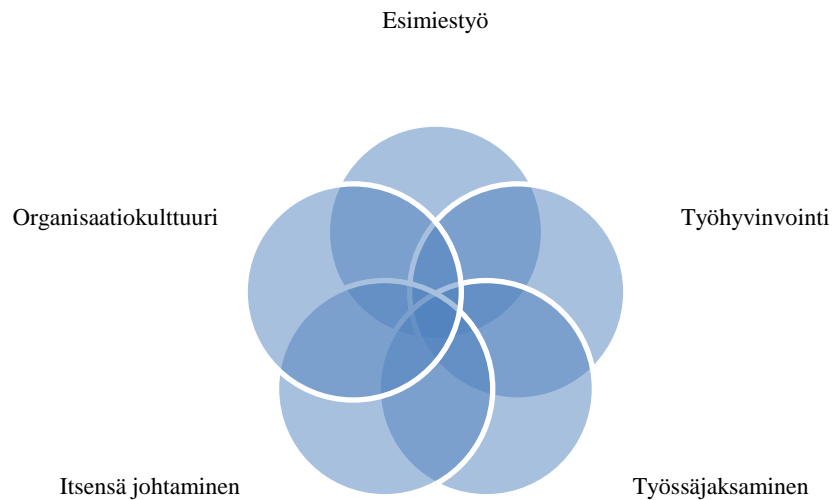
Kuinka Pfizer Finland voisi auttaa sinua jaksamaan työssäsi paremmin?

Kyselyn viimeisissä kysymyksissä teemana oli itsensä johtaminen. Kuten teoriaosuudessa huomattiin, työntekijällä itsellään on suuri rooli siinä, kuinka voi työpaikallaan ja miten jaksaa työssään. Kysymyksillä oli tarkoitus herättää vastaajien mielenkiinto aihetta kohtaan seuraavin kysymyksiin:

Mitä on itsensä johtaminen?

Koetko, että itsensä johtaminen ja – taidot auttavat työssäjaksamisessa?

Minkä arvosanan annat itsesi johtamistaidoille?



KUVIO 7. Kyselyn teemat

Kuviossa 7 on yhteenveto kyselyn teemoista. Kuvio havainnollistaa, kuinka ne sulautuvat yhteen ja luovat monitahoisen kokonaisuuden.

Kyselyssä ei kysytty demografisia tekijöitä, kuten esimerkiksi ikää, sukupuolta tai titteliä. Tällä keinolla pyrittiin takaamaan täysin anonymi mahdollisuus vastata tutkimuksen kyselyyn. Kyseessä oli myös tietty ryhmä ihmisiä toimeksiantajayrityksen organisaatiosta, 28 henkeä, joten nimettömyys ja tunnistamattomuus oli taattava varmemmin.

Saate

Webropolin kyselylinkki jaettiin kohderyhmälle sähköpostin välityksellä. Jokainen henkilö sai sähköpostin toisistaan tietämättä. Sähköpostit oli otsikoitu tämän tutkimuksen nimen mukaisesti, samoin kuin itse kysely. Tekstikenttään tutkija oli kirjoittanut saatteen, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoja sekä syitä siihen (liite 2).

Tekstissä kehoitettiin varaamaan aikaa vastaamiseen sekä kerrottiin vastausaikatauluista. Kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa aikaa. Saatteen

sanoman ja tutkimuksen tärkeyttä korosti se, että talousjohtaja ja henkilöstöjohtaja allekirjoittivat tekstin tutkijan lisäksi.

4.3 Kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus Pfizer Oy:ssä

Luvussa 4.3 esitellään kohderyhmä sekä kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin case-yrityksessä. Tutkija on harkinnanvaraisesti valinnut tutkimuksen kohderyhmän.

Kohderyhmä

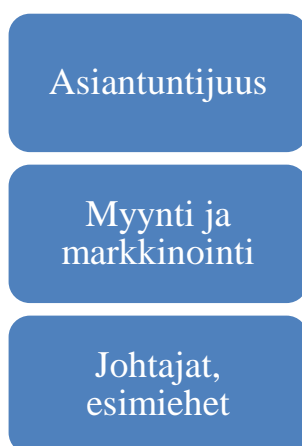
Tutkimuksen kohteena olivat toimeksiantajayrityksen etäjohtettavat henkilöt eli he, jotka raportoivat työtehtävistään ulkomailla sijaitsevalle esimiehelle. Heitä on yhteensä 28 Pfizer Oy:ssä. Etäjohtettavuuden lisäksi näyte oli mielenkiintoinen siinä mielessä, että moni heistä toimii esimiehenä joko Suomen organisaation henkilöille tai ulkomailla sijaitseville tiimin jäsenille.

Etäjohtettavia on jokaisessa Pfizerin liiketoiminta- ja tukiyksiköstä johtuen globaalista matriisirakenteesta. Perinteistä mallia, jossa kaikki loppujen lopuksi raportoivat yrityksen toimitusjohtajalle ei ole, vaan kaikkien funktioiden vetäjät raportoivat ulkomaille. Tämä tarkoittaa sitä, että etäjohtettavia ovat muun muassa yrityksen johtoryhmäläiset. Suuri osa etäjohtettavista toimii esimiehenä omalle tiimilleen Suomessa, mutta on myös heitäkin, joilla Suomessa ei ole tiimiä, vaan he ovat osa kansainvälistä tiimiä. Esimerkkejä etäjohtettavista ovat muun muassa tuote- ja brändimarkkinoinnista vastaavat henkilöt, osa asiantuntijalääkäreistä, logistiikan, hankinnan, rekisteröinnin ja lääketurvan esimiehet sekä Pfizerin alueen commercial-organisaation asiantuntijat ja esimiehet, jotka työskentelevät Suomesta käsin Euroopan organisaatiossa.

Monet kohderyhmän henkilöistä työskentelevät joissakin määrin lähes kaikkien työntekijöiden kanssa projektiluontoisesti. Joillekin tämä tarkoittaa yhteistyötä tuotteiden markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta tai esimerkiksi teknologian jalkauttamista.

Kaikille ominaista on se, että he ovat Pfizer Suomen työntekijöitä, ei esimerkiksi muun Euroopan toimipisteen. Tämä tarkoittaa sitä, että he ovat työsuhteessa Suomen organisaation kanssa ja heidän kohdallaan menetellään Suomen lainsäädännön mukaan. Kohderyhmän henkilöille kuuluu Suomen paikallisorganisaation työsuhte-edut ja palvelut. Tämä menettelytapa etäjohtettavien kohdalla on yksi syy, miksi etäjohtettavien työhyvinvointia halutaan selvittää, ja onko mahdollisille tukitarpeille kysyntää.

Kuviossa 8 on lopuksi yhteenveto etäjohtettavien työnkuvasta Pfizer Suomessa.



KUVIO 8. Etäjohtettavien työnkuva organisaatiossa

Tutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin Pfizer Oy:llä kaksi kertaa. Ensimmäisen kerran se lähetettiin sähköpostitse kohderyhmäläisille 2.10.2013 saatteen kera. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Tällöin kohderyhmäläisiä oli valikoitu mukaan 15 henkilöä. Syy tähän oli se, että vastauksia olisi saatu riittävä määrä analysointia varten.

Vastauksia saatiin ensimmäisellä kerralla yhdeksältä henkilöltä. Tämä katsottiin vähäiseksi määräksi tehdä luotettavia johtopäätöksiä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tilasta etäjohtettavien keskuudessa. Kysely lähetettiin sähköpostitse saatteen kanssa toisille 13 hengelle, joilta saatiin vastauksia yhteensä seitsemältä henkilöltä. Ajankohta oli joulukuun puoliväli, 13.12.2013 alkaen ja vastausaikaa oli myös kaksi viikkoa, kuten ensimmäisellä ryhmällä.

5 TYÖHYVINVOINNIN TILA JA TARVITTAVAT TUKITARPEET TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Luvussa viisi tutkija esittelee ja analysoi tutkimuksen tuloksia. Luku rakentuu kuudesta alaluvusta, joista kaksi ensimmäistä keskittyy tulosten purkuun, analysointiin sekä johtopäätöksiin. Tämän jälkeen tutkija kertoo kehitysehdotuksista, joiden tarve ilmeni tutkimustuloksista. Tutkija pohtii alaluvuissa myös tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusvaihtoehtoja. Kyselyyn vastasi yhteensä 16 henkilöä ja vastausprosentti oli tässä kyselytutkimuksessa 57 %.

”Mukava, että sai hetken pohtia näitä tärkeitä asioita.”

”Lähinnä tulee mieleen se, että olisi hyvä jos tällainen tutkimus tehtäisi kansainvälisellä tasolla. Suomi yksinään tuskin voi tehdä asialle paljoa.”

Sitaatissa olevat vastaukset kertovat kyselyn vastaanotosta vastaajien keskuudessa. Koko kysely löytyy tutkimuksen liitteenä.

5.1 Työhyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen tuloksia alettiin purkaa tutkimuksen tutkimusongelman alakysymyksien kautta, jotka ovat kursivoituina alaotsikoina selkeyttämässä lukemista. Anonyymikyselystä johtuen vastaajia ei ole mitenkään nimetty, vaan tutkija on tehnyt satunnaispoimintoja vastauksista.

Mikä on etä johdettavien työhyvinvoinnin nykytila?

Pfizer Oy:n etä johdettavien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa selvitettiin avoimilla kysymyksillä ja keskiarvoa mittaavalla kysymyksellä. Työhyvinvointi sai keskiarvokseen 3,69 arvoasteikolla 1-5 etä johdettavien keskuudessa, eli puhutaan hyvästä työhyvinvoinnin tasosta. Tämä on perusteltavissa esimerkiksi ammattikorkeakoulujen arvosteluasteikolla 1-5, jolloin arvosana 3 on hyvä. Arvosanat jakautuivat seuraavasti:

TAULUKKO 1. Arvosanjakauma työhyvinvointia arvioidessa

| Arvosana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|-------------|
| Erittäin paljon kehitettävää | 1 | 2 | 2 | 7 | 4 | Erinomainen |

Taulukossa 1 on vastaajien antamat arvostukset työhyvinvoinnilleen. Hajontaa on paljonkin huonoimman ja parhaimman arvostuksen välillä. Enemmistö kuitenkin arvioi oman työhyvinvointinsa hyväksi.

Avoimissa kysymyksissä pyydettiin vastaajia kertomaan, miten he mieltävät työhyvinvoinnin, kuinka he pitävät huolta omasta työhyvinvoinnistaan ja ovatko he asettaneet tavoitteita omalle työhyvinvoinnilleen. Näiden lisäksi etäjohtettavat pohtivat, miten hyvin työhyvinvointi toteutuu työpaikalla ja mitä positiivista ja kehitettävää Pfizer Oy:n työhyvinvointia edistävässä toiminnassa on. Kysymykset ovat liitteessä 1.

Sitaateissa esitellään etäjohtettavien näkemyksiä työhyvinvoinnista. He kertovat, kuinka itse näkevät työhyvinvoinnin ja mitä se pitää sisällään. Monen etäjohtettavan vastauksissa korostuu työn ja vapaa-ajan tasapaino, työpaikan fyysiset ominaisuudet sekä sopivasti kuormittava ja mielekäs työ. Lisäksi hyvä ilmapiiri katsottiin osaksi työhyvinvointia.

”Työhyvinvointi on sitä että työolosuhteet ja työn määrä on sellainen, että on kivaa tulla töihin eikä ole kävelevä ruumis, kun lähtee kotiin”

”Sitä, että työstä saa virtaa ja onnistumisia, on mukava tulla töihin, viihtyy, jaksaa käsitellä välillä vaikeatkin asiat, saa tehtävät tehtyä ja pystyy nollaamaan pettymykset”

”Työn ja vapaa-ajan oikea balanssi”

”Asiat/olosuhteet on hyvin töissä niin että sinne on miellyttävä tulla aamulla ja olla päivä ja mukava olo kun lähtee pois eikä ole ns "takki tyhjä".

Hyvät työkaverit, molemmin puolinen arvostus kollegoita kohtaan, ystävälliset, hyvät käytöstavat yms., luottamus omaan

esimieheen ja johtoon. Esimiehen luottamus minuun että ei tarvitse vahtia jokaista askelta. Hyvät asianmukaiset työvälineet”

”1) Fyysinen ja 2) henkinen työhyvinvointi:

1) ergonomia, valaistus, toimipisteen viihtyisyys, melu yms.

2) Halu tulla töihin, avoimuus, ilmapiiri, kollegoiden tuki ja välitön kanssakäyminen”

”Työssä viihtymistä, mukava tulla aamulla töihin, kokee työnsä merkitykselliseksi ja saa onnistumisen tunteita, tunne että työpanostani arvostetaan ja mielipiteitäni kuullaan. Jää voimia myös vapaa-aikaan ja henkilökohtaiseen elämään.”

Vastaajat kertoivat tavoistaan huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. Vastauksista pystyy päättämään sen, miten työhyvinvoinnin määritelmän kautta he toteuttavat omalta osaltaan hyvinvointinsa ylläpitoa. Etäjohtettavista suurin osa panostaa terveellisiin elämäntapoihin, kuten liikuntaan ja yöuniin. Ihmissuhteet ja oma henkinen jaksaminen nostettiin myös vastauksissa esille. He, jotka eivät voi hyvin työssään listasivat syitä, miksi asiat ovat huonosti:

”Yritän olla tekemättä toimiston ulkopuolella liikaa töitä, pitää huolta omasta kunnosta ulkoilemalla, syömällä monipuolisesti ja nukkumalla vähintään 7 tunnin yöunet myös viikolla. Yritän myös huolehtia siitä että on aina välillä joku ihminen joka yleisellä tasolla voi olla korvana, kun alkaa liikaa ahdistaa.”

”Lenkkeilen, hyödynnän työajan joustavuutta.”

”- yritän itse pitää huolta omasta jaksamisesta

- yritän pitää työn ja oman vapaa-ajan suhteen oikeana

- olen avoin kommunikoinnissa esimieheni kanssa

- huomioin myös muut läheiset työtoverit”

”Pyrin huolehtimaan omasta mentaalistani siten, että minulla olisi annettavaa yritykselle ja että työympäristöni olisi viihtyisä kaikille, työkavereista lähtien. Pyrin myös tietoisesti pysymään jonkinlaisessa kohtuudessa työtuntien suhteen enkä mielellään vastaile iltaisin työsähköposteihin vaan keskityn vapaa-aikaan.”

”Tällä hetkellä en mitenkään - töitä tehdää aivan jaksamisen ylärajalla, selvityminen päivästä toiseen vie kaiken energian”

”Töissä yritän olla positiivinen, pyrin käyttämään työaikani tehokkaasti, ettei tarvitse omalla ajalla tehdä töitä. En murehdi asiota joita en voi ratkaista, konsultoin kollegaa, jos oma

osaaminen ja/tai aika ei riitä. Pyhitän vapaa-aikaa itselle ja perheelle.

Muistutan lähes päivittäin itseäni oman työni hyvistä puolista. Arvostus omaa työtä kohtaan --> positiivisuus --> hyvä mieli.”

”Yritän rytmittää päiväni niin, että siihen kuuluu erilaisia töitä ja niiden suoritus tapoja. Esimerkiksi osa päivästä kuluu sähköpostin ja jonkin muun tehtävän parissa, jonka voi suorittaa itse (yksin rauhassa). Osa ajasta menee kokouksiin, joissa on paikalla muitakin ihmisiä. Esimerkiksi kokopäivän kestävä kokous samassa huoneessa on raskas. Samoin yritän käydä ”kävelyllä” työpäivän aikana ja keskustelen ihmisten kanssa spontaanisti.”

Seuraavaksi kerrotaan työntekijöiden asettamat tavoitteet omalle työhyvinvoinnilleen, jos niitä on asetettu. Kaikki vastaajat eivät ole asettaneet hyvinvoinnilleen tavoitteita, kun osa taas on. Esimerkiksi ylitöitä halutaan karsia ja ongelmiin tartutaan heti, kun niitä ilmenee:

”Ylityöt pitää saada karsittua, niitä on tullut liikaa ja sitä myöden stressi on ottanut välillä yliotteen = työteho ja –motivaatio on välillä laskenut.”

”Kyllä olen. Pyrin rytmittämään työtä. Myös tehtävien loppuun saattaminen tuottaa onnistumisen tunteita. Haluan myös tavata kollegoita päivän aikana. Yksin puurtaminen on puuduttavaa”

”En varsinaisia tavoitteita, mutta kun työvuosia on takana melkein 20 niin on oppinut kantapään kautta seuraamaan omaa jaksamista ja tietää kuinka pitkälle voi itseään venyttää ja kuinka kauan siitä kestää palautua ja mitä palautumiseen tarvitaan”

*”- tarkkailen omaa jaksamistani
- otan mahdolliset ongelmat tai ristiriidat esille omassa työyhteisössä tai esimieheni kanssa
- pyydän apua tai tukea kun tarvitsen
- kommunikoin lähimpien työtovereiden kanssa säännöllisesti”*

Etäjohtettavat kertoivat, toteutuuko työhyvinvointi Pfizer Oy:ssä. Tässä kohtaa kyselyä tutkija oli laittanut kyselyyn Valtionkonttorin (2013) määritelmän työhyvinvoinnista. Määritelmä löytyy liitteestä 1. Tutkija poimi vastauksista myös

sen, mikä nähtiin hyvänä Pfizerin työhyvinvointia edistävässä toiminnassa ja mitä pitäisi kehittää:

”Mielestäni kyllä. Pfizerilla ollaan poikkeuksellisen tietoisia työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ja Tyti (työhyvinvointi tiimi) järjestää aiheeseen liittyen sopivin väliajoin luentoja tapahtumia.”

”ei, koska meitä kaikki on liian vähän ja aika moni ylikuormittunut”

”Pääsääntöisesti toteutuu. Pääsääntöisesti ihmiset kuuntelevat toisia ja arvostavat toisiaan. Ovat ystävällisiä toisia kohtaan.”

”Ei, yhteisöt ovat sirpaloituneita”

”Kyllä se toteutuu, kun ajatellaan yhteisöä kokonaisuutena. Olemme yhtä ja samaa firmaa ponnistelemassa kohti tärkeää yhteistä tavoitettamme. Jokaisessa yhteisössä on paljon yksilöitä ja varmasti myös hetkiä, jolloin jollakulla on tiukempaa. Mutta jos on perillä firman tukikeinoista ja kanavista joissa voi asiaansa edistää, niistäkin tilanteista voidaan mennä yli”

”Virtuaalitehtävissä yhteisöllisyys on vaikea pala. Muutoin kyllä.”

”Ehkä tyhyyn voisi vielä enemmän panostaa, muutenkin uskomme ennaltaehkäisyn voimaan, joten jos pystymme ideoimaan asian, jolle voisi jotain tehdä, olisi hyvä jos siihen löytyisi resurseeja (ihmisiä, rahaa, tms),”

Pfizer Oy:ssä ollaan vastauksien perusteella tietoisia työhyvinvoinnin tärkeydestä. Sen takaamiseksi on oma erillinen tiimi kehittämässä työhyvinvointia, ja tähän etäjohtettavat ovat pääosin tyytyväisiä. Joitakin uudistuksia he kaipaavat, kuten tyhy-toimintaa päivittäiseen toimintaan. Vastaajat vaikuttavat valveutuneilta työhyvinvointinsa kannalta ja ovat valmiita tekoihin sen säilyttämiseksi. Vaikka työhyvinvoinnin taso on hyvä, voi sitä pienin teoin vielä parantaa.

Onko kansainvälisyydellä vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin?

Kansainvälisyys on osa toimeksiantajayrityksen arkea. Tutkimuksessa kysyttiin etäjohtettavilta, näkevätkö he kansainvälisyyden haasteena vai mahdollisuutena.

Etäjohtettavat kokevat kansainvälisyyden pääosin mahdollisuutena haasteista huolimatta. Muutama vastaaja koki tämän vain haasteeksi:

”Kansainvälisyys on enemmän mahdollisuus kuin haaste, joka tuo uusia ajatuksia, näkemyksiä, ideoita etc.”

”Sekä että. Haaste on nähdäkseni tiukkeneva konttorikuri. Kaikkeen on saatava ”lupa”. Sisäisiin vääntöihin ja politiikkaan menee ihan liian paljon aikaa ja voimia.”

”Ehdottomasti mahdollisuus. Toivon vain, että yrityksen johto (Pfizer Inc siis) ymmärtäisi, että se on erilainen tapa tehdä töitä ja sen mahdollistamiseen pitää sijoittaa. Nykyisellään meillä ei ole työkaluja eikä prosesseja etätiimien hallinnoimiseen. Lomat ja muut paikalliset asiat eivät ole ikinä tuottaneet ongelmia. Aikaero on sen sijaan asia, jolle ei voi mitään. Olen itsekin yrittänyt löytää fiksua keinoja, mutta niitä ei ole. Joskus vain jonkun pitää joustaa.”

Heidän kokemuksiin ulkomailta tulleista työhyvinvointia tukevista toiminnoista kysyttiin myös. Vastaajat pitivät pääsääntöisesti ulkomailta jalkautetuista funktioista mutta havaittavissa on, ettei ole yhtä selkeää mielipidettä asiasta:

”On hyödyllisiä. Mielenkiintoista nähdä eritapoja miten ko asioita implementoidaan Suomen Pfizerilla verrattuna omaan organisaatioon.”

”En osaa sanoa.”

”Kyllä, erityisesti Straight Talk on vapauttanut montaa tilannetta. On lupa puhua.”

”Tuntuvat yleensä ensinäkemällä hyvin amerikkalaisilta, mutta kyllä niistä yleensä on sitten saatu taivutettua meidänkin kulttuuriin sopiviksi.”

”Koen hyödylliseksi. Kysymyshän viimekädessä on asioiden esiin nostamisesta.”

Miten etäjohtaminen vaikuttaa työssäjaksamiseen?

Kysymyksen näkökulma oli johtaminen ja tämän vuoksi vastaajia pyydettiin kertomaan esimies-alaisuudesta, jota heidän piti myös arvioida arvosanalla.

Sen keskiarvoksi saatiin 4,00 eli etäjohtaminen on kiitettävällä tasolla.

Taulukossa 2 on arvosanojen hajonta.

TAULUKKO 2. Esimies-alaissuhteen arviointi

| Arvosana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------|---|---|---|---|---|-------------|
| Välttävä | 1 | 1 | 1 | 7 | 6 | Erinomainen |

Vaikka keskiarvo onkin kiitettävä, silti kaksi vastaajaa kokee suhteensa esimieheensä huonoksi. Etäjohtettavat kertoivat etäjohtajuuden vaikutuksista työhön sekä ulkomaille raportoinnin positiivista puolta. Tutkija nosti esille vastauksia etäjohtettavien esimies-alaissuhteista ja kuinka he huolehtivat suhteestaan esimieheensä:

”Mielestäni meillä on hyvä suhde. Meidän esimies-alaissuhde on kestänyt noin 15. vuotta, joten tiedämme toisemme nyt suht hyvin. Olemme yhteydessä ainakin viikottain yleensä useammin, puhelimitse, maililla ja viikottain kahden kesken puhelintapaaminen. Priorisoin aina esimiehen antamat tehtävät jos mahdollista. Teen itse ns pieniä päätöksiä, jotka teidän esimieheni hyväksyy, jotta en ”kuormita” häntä turhaan. Usein jos on ongelma niin tarjoan hänelle ratkaisun, johon pyydän hänen mielipiteen tai hyväksynnän.”

”Ei hyvä. Toivottavasti paranee ajan kanssa. Olen tiiviisti yhteydessä, varsinkin hänen puoleltaan kontakteja on usein jopa liikaakin saman päivän aikana.”

”Toimiva esimies alainen suhde on interaktiivinen ja perustuu molemmien puoliseen luottamukseen. Omasta puolestani olen avoin, kommunikoin asiat heti tarvittaessa ja pidän yhteyttä aktiivisesti. Olemme esimieheni kanssa yleensä yhteydessä useamman kerran viikossa; sähköpostilla, puhelimitse, puhelinkokouksessa, tapaamalla”

Etäjohtettavien näkemyksiä etäjohtajuuden vaikutuksista työhön ja ulkomaille raportoinnin positiivisia puolia on kerätty vastauksista. Muun muassa vapauden tunne koetaan myönteiseksi, kuten myös kuuluminen kansainväliseen

organisaatioon. Omaa esimiestä kehuaan paljon vastauksissa, yksi vastaaja ei edes koe, että sillä on työn kannalta merkitystä, että esimies on ulkomailla:

”Positiivista voi itse määrätä aika paljon omista menemisistä, mutta toisaalta tämä sopii vain jos on tottunut toimimaan itsenäisesti eikä kaipaa päivittäistä ohjaamista. Positiivista on olla osa laajempaa kansainvälistä organisaatiota. Positiivista oma esimies vaikuttaa vaikutusvaltaisemmalla ja sitä kautta tuntuu että esille nostetut asiat menevät varmemmin eteenpäin eivätkä jää maan sisään. Riippuu aina henkilöstä, itselläni on hyvä esimies.”

”Välillä on yksinäinen tunne ja myös tunne ettei kuulu mihinkään. Eikä ole mahdollisuutta vaikuttaa samalla tavalla. Positiivista on se, että on oma vapaus tehdä ja priorisoida sekä ottaa ja kantaa vastuuta kuin niillä kollegoilla joilla esimies on suoemssa.”

”En osaa sanoa, onko sillä merkitystä lainkaan, että esimies on ulkomailla.”

”Esimieheni on loistava asiantuntijatiimin vetäjä ja osaa navigoida globaalissa organisaatiossa. Etäjohtaminen on kuitenkin hänellekin uutta ja haemme edelleen itsekkin keinoja sen parantamiseen. Itselleni on ollut hyvin avaavaa ja mielenkiintoista oppia eri kulttuureista ja esimieheni tapauksessa New Yorkin pääkonttorin toimintatavoista.”

Työssäjaksamisesta kysyttiin sitä, mitä kohderyhmän henkilöt olisivat itse valmiita tekemään, jotta työssäjaksaminen parantuisi ja tukeeko työn ulkopuolinen elämä työssäjaksamista. Lähes kaikkien vastaajien mielestä vapaa-aika tukee jaksamista ja moni on valmis tekemään asioita jaksamisensa takaamiseksi:

”Työn ulkopuolinen elämä/perhe pitää aika hyvin ajankäytön aisoissa ja pistää asiat tärkeysjärjestykseen. Tässä iässä kunnosta/terveydestä huolehtimien on erittäin tärkeää kaiken jaksamisen kannalta.”

”Jos tietäisin mikä auttaisi, olisin valmis sen tekemään”

”Oლისin esim. valmis osallistumaan mahdollisiin työhyvinvointi ohjelmiin ja ohjaukseen. Työn ulkopuolinen elämä tukee jaksamistani merkittävästi”

”Sen teen, mitä tarvitsen voidakseni hyvin. Työssä jaksaminen

on vain yksi osa-alue, josta täytyy ottaa vastuu. En mielelläni erottele tarkasti toisistaan jaksamista ja elämää työssä, kotona, harrastuksissa tms. Se on kaikki tätä yhtä ja samaa elämäni ja hyvinvointiani, kaikki osa-alueet vaikuttavat ja myös tukevat toinen toistaan.”

Kansainvälisyys koetaan sekä haasteena että mahdollisuutena Pfizer Oy:n etäjohtettavien työntekijöiden keskuudessa. Moni kuitenkin pitää uusien kulttuurien ja työtapojen kohtaamisen mielenkiintoisena ja innostavana. Uskottavaa on, että omalla asennoitumisella on merkitystä tässä kohdin. Positiivista on huomata, että monen vastaajan esimies-alaissuhde on kunnossa ja omasta esimiehestä saa tukea. Työssäjaksamista tukee myös etäjohtettavien vapaa-aika. Heillä on myös halua pitää huolta omasta jaksamisestaan.

Miten etäjohtettavat johtavat itseään?

Etäjohtettavilta kysyttiin näkemyksiä itsensä johtamisesta ja sen tärkeydestä. Lopuksi heitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 omat johtamistaidot. Keskiarvo oli 3,63. Taulukossa 3 on etäjohtettavien itsensä johtamistaitojen arvosanajakauma. Kaikki arvioivat taidot vähintään hyviksi, yksi erinomaisiksi.

TAULUKKO 3. Itsensä johtamistaitojen arviointi

| Arvosana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| Erittäin paljon kehitettävää | 0 | 0 | 7 | 8 | 1 | Itseni johtamistaidot erinomaiset |

Ohessa poimintoja kyselyn vastauksista, jotka liittyvät itsensä johtamiseen. Työn priorisointi ja tavoitteellisuus nousivat vastauksissa useasti esiin. Myös itsestään

huolehtiminen katsottiin tärkeäksi osaksi itsensä johtamista: rajojen asettaminen ja omien heikkouksien sekä vahvuuksien tunnistaminen.

”Se että priorisoi asiat eikä tee mitään turhaa. Muuten tulee kiire ja palaa loppuun.”

”Että oikeasti ottaa vastuuta omasta työajan käytöstä, ja tekee suunnitelmallisesti ja pitkän tähtäimen priorisointia (sekä delegointia)”

”Sitä että asettaa omat tavoitteensa ja rajansa tekemisilleen.”

”Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Heikkouksien kehittäminen, miksei vahvuuksienkin. Suunnittelemista, aikatauluttamista, toteuttamista. Itsensä haastamista tekemään uudella tavalla”

”Tekee töitä tavoitteellisesti ja priorisoiden. Pitää huolta jaksamisestaan, tauottaa, sanoo ei. Tekee myös vaikeita valintoja rohkeasti.”

”Itsensä johtaminen on erittäin tärkeää työssäjaksamisesta - muutoin mopo voi karata käsistä työuupumuksen puolella”

Itsensä johtamistaidot koettiin välttämättömäksi elementiksi työssä vastaajien keskuudessa. Tästä vastaajat olivat yksimielisiä. Seuraavaksi perehdytään vastaajien näkemyksiin organisaatiokulttuurista sekä paikallisorganisaation tilasta.

Organisaatiokulttuuri ja mahdollinen tarve vahvistaa Suomen Pfizerin kulttuuria nostettiin kysymyksissä esille. Etäjohtettavat vastasivat kysymyksiin, joissa kysyttiin tuntevatko he kuuluvansa Suomen organisaatioon ja mitä Pfizer Oy voisi tehdä etäjohtettavien työssäjaksamisen edistämiseksi. Suurin osa 16 vastaajasta eli 12 vastaajaa sanoi tuntevansa yhteenkuuluvuutta paikallisorganisaatioon ainakin osittain ja antoi ideoita organisaatiolle:

”Nykyään tunnen (en ehkä vielä vuosi sitten) kun olen saanut hyviä kontakteja muista organisaatiosta. Ja ilman muuta merkitys on tärkeä, koska täällä istuu niin pitää kuulua olevan osa porukkaa.”

”Suomen organisaation merkitys on vähintään yhtä iso kuin lähiesimiehen. Koen vahvasti olevani Suomen organisaation osa. Kansainvälinen organisaatio on hieman etäinen.”

”On tärkeää että työsopimus yms ovat Suomen lainsäädännön mukaan tehtyjä, mutta muuten en koe olevani osa Suomen organisaatiota”

”Tunnen olevani osittain suomen organisaatiota”

”Erittäin tärkeä. Tässä vietän suurimman osan ajastani, ja useimmat interaktionit ovat täällä. Tosin kansainvälisen tiimin tapaamiset ovat yleensä erittäin energisoivia. Niissä on ihmellinen yhteenkuuluvuuden tunne, kun kaikilla on läheisesti toisiaan muistuttava tausta ja samat tehtävät.”

”En ole kokenut tarvetta vahvistaa paikallista organisaatiokulttuuria. Se on hyvällä tasolla. Paikallinen organisaatiokulttuuri tukee hyvin kansainvälistä kulttuuria.”

”Oma esimieheni ei pysty lainkaan huomioimaan työn ja vapaa-ajan suhdettani, vaan olettaa minun tekevän sen itse. Ehkä tässä paikallinen organisaatio voi auttaa? Minusta tuntuu että Tanskassa tämä on saatu hyvin iskostettua kulttuuriin, konttori tyhjenee aikaisin. En tosin tiedä kuinka paljon tekevät sitten työtä kotona...”

Etäjohtettavia pyydettiin myös arvioimaan paikallisten kollegoiden arvostus heidän työtään kohtaan. Keskiarvo oli 4,00 asteikolla 1-5. Taulukossa 4 on kuvattuna arvosanojen hajonta. Merkittävää hajontaa ei ole, kuten esimerkiksi työnhyvinvoinnin arvioinnissa on. Kaikki etäjohtettavat arvioivat kollegoidensa arvostuksen heidän työtään kohtaan hyväksi tai paremmaksi, mikä on merkki yhteisöllisyydestä ja yhteisten tavoitteiden ymmärtämisestä.

TAULUKKO 4. Paikallisten kollegojen arvostus etäjohtettavan työtä kohtaan

| Arvosana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------|---|---|---|---|---|-------------|
| Välttävä | 0 | 0 | 4 | 8 | 4 | Erinomainen |

Moni koki saavansa vietyä läpi jalkautettavat toimintonsa ilman tittelin tuomaa turvaa, mutta joskus sellaisiakin tilanteita syntyy tai sitten kysymys ei koskenut vastaajaa:

”Hyvin, tosin välillä vaatii vähän käden vääntöä.”

”Hyvin, olen siinä suhteessa onnekas”

”Osittain saan omat näkökulmat vietyä läpi hyvin. Päivittäisissä rutiineissa toki seuran paikallisia ohjeita ja malleja”

”Tyydyttävästi”

”Kysymys ei oikeastaan koske minua. Minulla on globaali vastuu eikä Suomi ole millään lailla relevantti kohdema”

Matriisiorganisaation vaikutukset näkyvät selkeimmin tämän osion vastauksissa. Yksi vastaaja toteaaakin, ettei kysymys koske häntä, koska Suomi ei ole relevantti kohdema. Tämä johtuu siitä, että vastaaja on osa kansainvälistä tiimiä ja työskentelee Suomesta käsin toiseen kohteeseen. Samankaltainen näkemys on havaittavissa paikallisorganisaatioon kuulumisessa ja/tai sen tärkeydessä: yhteenkuuluvuutta ei tunneta eikä sille koeta tarvetta kansainvälisen tiimin vuoksi.

Monille muille etäjohtattaville Suomen organisaatio on tärkeä. Vastaajat kokevat myös olevansa osa sitä. Tätä tukee kokemus siitä, että paikalliset kollegat arvostavat tehtyä työtä, vaikka välillä saattaa olla erimielisyyksiä.

Yhteenveto tuloksista

Laajan kyselyn ja vastauksien määrän vuoksi kaikkia kysymyksiä ja vastauksia ei ole kirjattu lukuun viisi. Tärkeimmät kysymykset tutkimusongelman alakysymyksien kannalta nostettiin esiin. Vastauksista poimittiin erilaisia näkemyksiä, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman kattava paketti.

Taulukossa 5 on yhteenveto tutkimuksen kyselyn tuloksista. Arvosanat on mainittu, jos sellaisia on kyselyssä kohteelle annettu. Taulukkoon on kerätty kokoon merkittävimpä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Samoin tehtiin kansainvälisyyden, etäjohtamisen ja itsensä johtamistaitojen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Tuloksia käsitellään tarkemmin yhdessä johtopäätöksien kanssa seuraavassa luvussa.

TAULUKKO 5. Kyselyn tuloksien yhteenveto

| Mikä on etäjohtettavien työhyvinvoinnin nykytila? | Onko kansainvälisyydellä vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin? | Miten etäjohtaminen vaikuttaa työssäjaksamiseen? | Miten etäjohtettavat johtavat itseään? |
|---|--|---|---|
| Keskiarvo työhyvinvoinnille 3,69 | Ei mitattua keskiarvoa | Keskiarvo esimies-alaisuuteen: 4,00 | Keskiarvo itsensä johtamista: 3,63 |
| <p>+Työntekijöiden laaja näkemys työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja halu vaikuttaa työhyvinvointiin</p> <p>+Tavoitteellisuus</p> <p>+ Fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen</p> <p>+Työtuntien kohtuullistaminen</p> <p>+Vapaa-ajan ja lähimmäisten arvostus</p> <p>+Esimies-alaisuuden toimivuus</p> <p>+Oman vastuun ymmärtäminen ja kantaminen oman työhyvinvoinnin kannalta</p> <p>→ Vaikuttavat positiivisesti</p> <p>-Kiire, väsymys, stressi, yksinäisyys ja huono ilmapiiri vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin</p> | <p>+ Uusien kulttuurien kohtaaminen</p> <p>+ Vapauden tunne työssä</p> <p>+ Vaihtelevuus työssä</p> <p>+ Uudet kokemukset, uuden oppiminen</p> <p>→ lisäävät hyvän olon tunnetta</p> <p>-Aikaerot</p> <p>-Kulttuurien erot esim. loma-ajoissa</p> <p>- Yksinäisyyden tunne</p> <p>-Kiire</p> <p>→ Alentavat hyvinvointia</p> | <p>+ Molemmien puoleinen luottamus</p> <p>+ Sovitusta pidetään kiinni</p> <p>+ Esimiehen tuki ja ymmärrys</p> <p>+ Avoimuus</p> <p>+ Kulttuurien erojen ymmärtäminen ja sen mukaan toimiminen</p> <p>→ Positiivinen vaikutus</p> <p>-Epäselkeä tavoitteiden asettelu</p> <p>-Haasteellisuus olla esimieheen yhteydessä esim. aikaeron vuoksi</p> <p>-Niskaan hengittäminen</p> <p>-Epäluottamuksen tunne</p> <p>→ Negatiivisesti vaikuttavat tekijät esimies-alaisuudessa</p> | <p>+ Työ priorisoidaan mahdollisuuksien mukaan</p> <p>+Omien vahvuksien ja heikkouksien tunnistaminen</p> <p>+Suunnittelu</p> <p>+Asioihin tarttuminen</p> <p>+Itsensä johtamistaidot mielletään erittäin tärkeäksi oman työn ja jaksamisen kannalta</p> <p>-Selkeitä taitoja alentavia tekijöitä ei ilmaistu suorasti, kehitystyötä voi tehdä edellä mainittujen asioiden kohdalla</p> |

5.2 Tulosten analysointi ja päätelmät

Teoriaosuudessa kerrottiin, mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että jokaisella työntekijällä on laaja tietoisuus aiheesta. Etäjohdettavien työhyvinvoinnin tila on selvästi hyvä, koska 13 vastaajaa antoi oman hyvinvointinsa arvosanaksi joko 3, 4 tai 5 asteikolla 1-5. Kolme henkilöä arvioi oman työhyvinvointinsa tyydyttäväksi tai välttäväksi. Tämä osoittaa sen, että työhyvinvoinnissa on kehitettävää, jotta nämäkin henkilöt jatkossa voivat hyvin työssään. Toimeksiantajayrityksessä työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää myös matriisiorganisaatorakenteen vuoksi, sillä organisaatio on jatkuvien muutosten edessä. Asiat ovat tämän suhteen kuitenkin jo hyvällä mallilla toimeksiantajayrityksessä, joten kehitystyötä on helppo työstää.

Kansainvälisyys muokkaa organisaatiokulttuuria, tutkija väittää. Uusia tapoja tehdä asioita tulee tietoisuuteen etenkin globaaleissa yrityksissä, joiden toiminta on hajautunut eri puolille maailmaa. Lisäksi kulttuurien eri arvot vaikuttavat yritysten käytäntöihin. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation on oltava joustava. Asennoitumalla kansainvälisyyden tuomia mahdollisuuksia kohtaan avoimesti, yritykset voivat vastata muutoksiin myönteisesti ja oppia uutta eri työtavoista.

Moni vastaaja mainitsi Suomen organisaation Tyti-tiimin eli työhyvinvointitiimin hyväksi kanavaksi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Pfizer Oy:n järjestämät luennot saivat myös kiitosta vastauksissa. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, mikä heidän tilanteeseensa toisi helpotusta. Etäjohdettavien halu panostaa työhyvinvointiinsa näkyi tässä kohtaa vastauksissa. He antoivat kehitysehdotuksia seuraavasti:

- ❖ Etenkin Pfizer Inc:lla kehitettävää teknologisissa ja virtuaalisissa asioissa. Pfizer Oy:n taas tulisi nopeuttaa IT-yhteyksiä, jolloin työnteke sujuisi nopeammin
- ❖ Pfizer Oy voisi järjestää lisää luentoja työhyvinvoinnista ja –jaksamisesta
- ❖ Keinoja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen
- ❖ Ilmapiiriä pitäisi saada avoimemmaksi
- ❖ Esmikko-työajanseurantajärjestelmän kehittäminen

Pääteltävissä on, että näihin juuri pitäisi kiinnittää huomiota. Havainto vastauksista on myös se, että etäjohtettavilla on eri näkemyksiä siitä, mitä olisi tärkeää kehittää.

Suurin osa yllä mainituista kehityskohteista olisi helposti toteutettavissa. Kaikille tulisi saada valmiuksia ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen niin yksin kuin yhdessä. Asian tärkeys korostuu, sillä vastauksista on pääteltävissä, että näille tukikeinoille on tarvetta:

” Jaksamisen rajamailla, en muista milloin olisin tehnyt 8-tuntisen työpäivän! Vapaa-aika menee leppäämiseen, kaikki omat harrastukset ovat pikkuhiljaa jääneet, ei ehdi eikä jaksa.”

Toinen vastaaja kertoi, että on uupumisen kautta oppinut huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan myös työssä.

Osasta vastauksista huomaa, että etäjohtettavat ovat edellä mainituista kehitysehdotuksista huolimatta varsin tyytyväisiä Pfizer Oy:n panostukseen.

” Paikallista organisaatiot ei mielestäni tarvitse vahvistaa, mutta paikallinen esimiesten välinen tukiverkosto on erittäin tärkeä, silloin kun oma esimies on ulkomailla.”

Vastauksista on pääteltävissä, että tutkimuksen toimeksiantajayritys tekee jo tarpeeksi työhyvinvoinnin takaamiseksi. Vastuu on loppujen lopuksi työntekijällä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, muut voivat antaa siihen keinoja.

Tutkija hämmästyi siitä, että osa vastaajista ei todennäköisesti tiedä, että Pfizer Oy:n työsuhte-edut koskevat myös etäjohtettavia työntekijöitä. Vaihtoehto tälle on, että etäjohtettavat eivät muista syistä käytä etuja. Esimerkiksi, työnantajan tarjoamaa edullisempaa hierontaa ei etäjohtettavista käytä kuin muutama henkilö. Täysin yllättävä kohta, joka ilmeni vastauksista, oli työtuntien kirjaaminen. Kotona tehty työ pystytään lisäämään työajanseurantaan.

Tulosten perusteella etäjohtettavat pääsääntöisesti tuntevat olevansa osa Suomen Pfizerin organisaatiota. Yhteenkuuluvuuden tunne oli näille vastaajille tärkeää, myös niille, jotka kokivat itsensä työnsä vuoksi hieman ulkopuoliseksi. Nämäkin yksityiskohdat voivat olla syynä siihen, ettei Pfizer Oy:n tarjoamia hyvinvointia edistäviä toimintoja hyödynnetä.

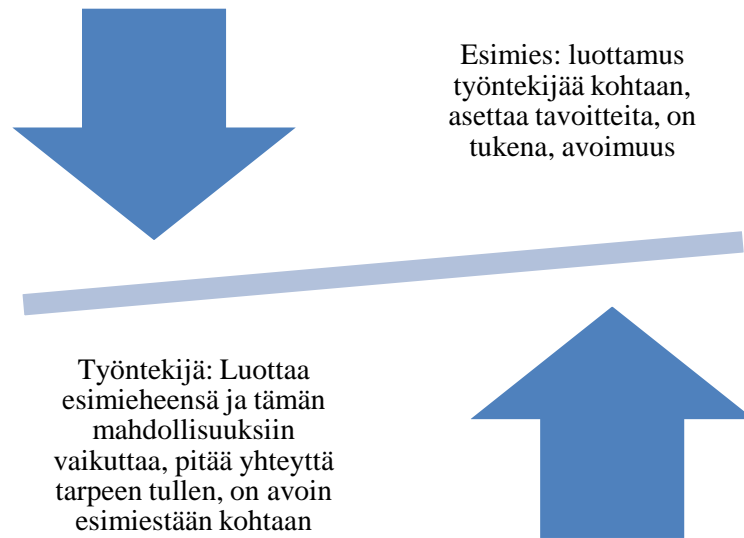
” Lokaalia yhteisöllisyyden tarvetta ei voi väheksyä. Olisi panostettava yhteiseen tekemiseen, saatava tilaisuuksia vain olla, vetilöidä ja viihtyä yhdessä. Konkreettisia pieniä asioita, jotka saavat ihmiset tunteen kuuluvansa joukkoon.”

” Vaikka kuulun nyt eri organisaatioon, niin olisi mukava, että edelleen kutsuttaisiin mukaan paikallisiin ryhmiin varsinkin jos kokousohjelmien lisäksi mukana on sosiaalista ohjelmaa. Ulkomailla olevan esimiehen kanssa on vaikea mennä joululounaalle”

Tutkija päätelee vastauksista, että yhteisöllisyys on tärkeä hyvinvointiin vaikuttaja. Tätä johtopäätöstä tukee teoreettinen viitekehyskin. Sen säilyttämiseksi ja parantamiseksi on tehtävä töitä. Paikallisorganisaation tuki ja merkitys näkyi myös siinä, että vastaajat kokivat paikallisten kollegojen arvostavan heidän työtään, josta kertoo 4,00 keskiarvo asteikolla 1-5. Vastaajista osa kuitenkin koki, ettei ole osa yhteisöä, oli kyseessä paikallinen tai kansainvälinen organisaatio. Johtopäätös on, että yhtenäistä ajattelutapaa ei ole tässä asiassa vastaajien keskuudessa. Yhteisöllisyyttä voidaan kuitenkin edistää pienin teon, esimerkiksi huomioimalla kollegoita päivittäin ja kiittämällä.

Esimiesalaissuhteen laadulla oli huomattava vaikutus vastaajien työhyvinvointiin ja työssään jaksamiseen. He, joilla oli hyvä suhde esimieheensä, voivat paremmin. Heillä myös tuntui olevan varmempi ote työn priorisointiin. Luottamus nousi esille jokaisessa 16 vastauksessa, joten se on tärkeä piirre esimiehen ja etäjohtettavan välillä. Luottamuksen tulee myös olla molemminpuolista, jotta tähän suhteeseen ollaan tyytyväisiä.

Tutkijan omien havaintojen mukaan johtamistaidot korostuvat etäjohtamistilanteissa. Tavoitteet on esitettävä selkeästi, kuten myös jalkautettavat toiminnot. Esimies-alaissuhteen haasteellisuus etäjohtamistilanteissa voi näkyä tuen tai luottamuksen puutteena. Tämä voi aiheuttaa motivaation alentumista ja paineita kertymistä työssä. Siksi kommunikointi on tärkeää, esimerkiksi pidetään kiinni sovituista yhteydenotoista. Esimies-alaissuhde puhuttaa enemmän kansainvälisellä tasolla, koska haasteita on enemmän ja työntekijällä itsellään on suuri vastuu. Tämä voi olla hankalaa ainakin aluksi, jos esimies vaihtuu tai etäjohtaminen on täysin uusi kokemus.



KUVIO 9. Esimies-alaissuhteeseen vaikuttavat positiiviset tekijät

Kuviossa 9 tutkija kuvaa tutkimuksen tuloksissa esiintyneitä positiivisia tekijöitä esimies-alaissuhteessa. Suhdetta pidetään toimivana, kun etäjohtettava kokee esimiehen luottavan häneen ja saavansa tukea esimieheltään. Avointa keskustelua arvostetaan esimies-alaissuhteessa, kuten myös tavoitteiden selkeää ja realistista asettelua.

Etäjohtettavat, jotka näkivät kehitettävää esimies-alaissuhteessaan, mainitsivat ”niskaan hengittämisen” ja useat yhteydenotot päivän aikana esimiehen taholta suhdetta latistaviksi syiksi. He kokivat nämä syyt epäluottamuksen osoittamiseksi. Yhdellä vastaajalla oli myös tunne siitä, että esimies ei täysin ymmärrä työntekijän työn määrää ja – kuvaa. Vastaja oli myös yrittänyt hakea ratkaisua tilanteeseen kertomalla esimiehelleen tilanteestaan. Tutkija oli hieman yllättynyt, jos tilanteen kuvaaminen esimiehelle ei tuonut muutosta suhteen laatuun.

Tutkija ei voi olla miettimättä vastauksia analysoidessaan sitä, että osa kyselyyn vastaajista on itsekin esimiehiä. Heillä on joko Suomessa tai ulkomailla oma tiiminsä, jota he vetävät. Tutkija pohtiikin, millaisen kuvan nämä etäjohtettavat antavat itsestään esimiehenä alaisilleen. Vastaajien esimiehen rooli voi vaikuttaa

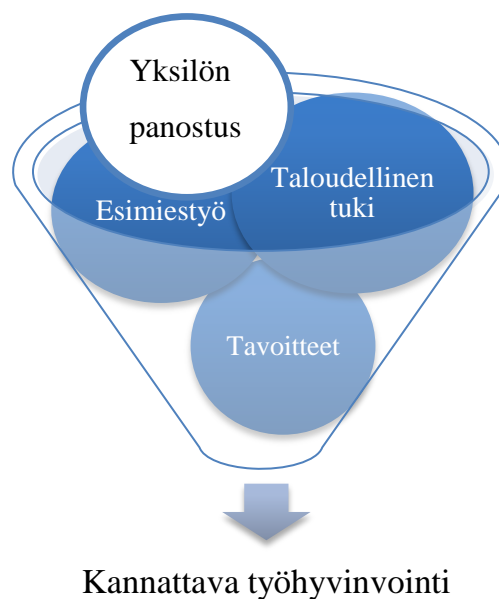
siihen, millainen esimies etäjohtettava itse on. Tutkija miettii, kuinka vahva esimerkin vaikutus on:

Jos esimies hengittää etäjohtettavan niskaan, tekeekö etäjohtettava niin omille alaisilleen, koska on saanut sellaisen esimerkin esimiestyöskentelystä?

Tutkijan havaintojen mukaan esimiehen roolia pohditaan paljon. Hän työskentelee toimeksiantajan aulapalvelussa ja on siinä kuullut paljon eri henkilöiltä näkemyksiä esimiestyöskentelystä. Tämä havainnointi tukee tutkimuksen tuloksia, jotka kertovat, millainen esimiestyö nähdään hyvänä.

Itsensä johtamista käsiteltiin tutkimuksen lopussa. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että itsensä johtamistaidot ovat heidän työssään ehdottoman tärkeitä. Priorisointi ja vastuunkanto omasta itsestä sekä työstä nähtiin merkittävimmit tekijöiksi itsensä johtamistaidoissa. Vastaajien yhtenevät mielipiteet näkyivät myös omien itsensä johtamistaitojen arvioinnissa. Kaikki antoivat arvosanan 3, 4 tai 5. Keskiarvo oli 4,00.

”Kyllä, jokainen johtaa itseään ja on avain työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin. Organisaatio antaa puitteet, mutta kyse on ihmisistä,”



KUVIO 10. Yksilön merkitys kannattavassa työhyvinvoinnissa

Kuviossa 10 on teoriaosuudesta tuttu kuva. Siihen on lisätty tulosten perusteella merkittävä tekijä tuloksellisessa työhyvinvoinnissa, yksilön vastuu.

Tutkijan näkemyksen mukaan itsensä johtamistaidoista on hyötyä globaaleissa olosuhteissa. Kuten teoriaosassa on useaan otteeseen todettu, että esimiestyöskentelyllä on suuri vaikutus työhön. Oletettavaa on, että etäjohtamistilanteissa työntekijän työskentely on itsenäisempää. Tällöin pitää olla valmiuksia tehdä ratkaisuja itsenäisesti sekä priorisoida.

Tutkijaa mietityttää vastaajien arvio oman itsensä johtamisesta. Useassa vastauksessa oli kuitenkin mainittu kiire, jonka syy saattavat toki olla oman esimiehen tai tiimin äkilliset tehtävät. Asioiden tärkeysjärjestyksen muodostamisessa on todennäköisesti parannettavaa. Tähän lukeutuu myös itsestään huolehtiminen, vapaa-ajalle tulisi löytää aikaa.

Tutkija on koonnut johtopäätökset kyselyn vastauksista taulukkoon 6. Kyselylle on ollut tarvetta, osa vastaajista kiittää sen lähettämistä. Kyselyn vastauksista on havaittavissa, että yhtenäistä tapaa ajatella ei ole. Useassa kohdassa, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin tavoitteissa on eriäviä vastauksia. Tämä kertoo tutkijan näkemyksen mukaan vastaajien rehellisyydestä.

TAULUKKO 6. Tuloksien johtopäätökset

| Työhyvinvointi | Yksilö | Esimiestyöskentely ja paikallisorganisaatio |
|--|---|--|
| Vaikka pääsääntöisesti etäjohdettavat voivat hyvin työssään eivätkä välttämättä tarvitse suuria tukitarpeita Pfizer Oy:ltä, kehitystyötä on kuitenkin tehtävä. | Yksilöllä itsellään on vahva rooli työhyvinvoinnin takaamisessa. | Esimiestyöskentely määrittää paljon sitä, miten etäjohdettava voi. Mitä toimivampi esimies-alaisuhde, sitä paremmin kyselyyn vastannut voi. |
| Muutama henkilö ei voi työssään hyvin tai ei koe työssään yhteisöllisyyttä. Ratkaisuja on haettava näihin epäkohtiin. Vastaajat ovat halukkaita parantamaan työhyvinvointiaan ja –jaksamistaan. Suomen organisaatio olisi hyvä tuki tämän toteuttamiseksi, jo pienet teot, kuten sana ”kiitos” auttaisivat paljon. | Itsensä johtamistaitoihin pitää panostaa. Se on välttämätöntä, sillä taidoilla voidaan lisätä työssä jaksamista. | Etäjohdettavat ovat pääosin tyytyväisiä Straight Talk ja OWNIT-kulttuurin jalkauttamiseen, kuten myös Tyti-tiimin toimintaan, vaikka pieniä muutoksia kaivataan. |
| Kiire ja stressi ovat suurimpia tekijöitä, jotka alentavat tunnetta siitä, että voi hyvin työssään. | Vaikka yksilön vastuuta ja panosta korostetaankin päätelmissä paljon, se ei tarkoita sitä, että yksin olisi jaksattava kaikkea. Apua voi ja pitääkin kysyä. | Suurin osa vastaajista koki kuuluvansa Suomen organisaatioon ja piti sitä tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. |

5.3 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset on jaettu alaotsikoiden alle, jotta ne tulevat paremmin esiin tekstistä. Parannusehdotukset aloitetaan tutkimusongelmasta, miten paikallisorganisaatio voisi paremmin tukea etäjohtettavia työntekijöitään. Pfizer Oy tekee tutkijan havaintojen mukaan jo paljon:

- ❖ Pfizer-kokoukset vuosittain marraskuussa,
- ❖ Liikunta- ja kulttuurisetelien jako työntekijöille
- ❖ Edullinen hieronta työpäivän aikana
- ❖ OWNIT ja Straight talk – kulttuurien jalkautus Suomen organisaatioon. Näiden kahden ohjelman tarkoitus on lisätä avointa keskustelua myös vaikeista asioista ja yhtenäistää Pfizer-kulttuuria ja luoda yhteisöllisyyttä kansainvälisellä tasolla.
- ❖ Lakisääteisistä suunnitelmista sekä työterveyshuollon kiinnipitäminen strategisesti suunniteltuna

Luetellut tapahtumat, työsuhde-edut sekä eri toiminnot ovat vain osa työhyvinvointia kehittävästä toiminnasta. Näistä on hyvä edelleen pitää kiinni ja jatkaa niiden kehittämistä.

Tutkija ehdottaa eri osa-alueiden kehittämiseksi käytännöllisiä tapoja.

Työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta on hyvä käydä avointa keskustelua ja samalla toimeksiantajayritys voi kertoa, mitä keinoja sillä on hyvinvoinnin edistämiseksi ja säilyttämiseksi. Tuloksista selviää tarve vahvistaa yhteisöllisyyttä. Näiden tekijöiden perusteella tutkija päätyi kolmeen kehitysehdotukseen:

Työpaja eli workshop

Se, mitä yritys voi tehdä etäjohtettavien hyväksi, on tutkijan mukaan työpajan järjestäminen. Tämän toteuttaminen vastaa myös etäjohtettavien yhteisöllisyyden tarpeeseen. Pfizer Oy voi järjestää etäjohtettaville työntekijöille esimerkiksi iltapäivän ajaksi workshopin, jossa käsitellään työhyvinvointia ja itsensä johtamista. Työnantajayritys voi samalla esitellä toimintojaan, joilla säilytetään ja kehitetään hyvinvointia ja jaksamista. Työntekijät voivat pohtia teemoja ja esittää

kysymyksiä aiheeseen liittyen. Etäjohtettavien vastauksista ilmeni toive saada paremmat teknologiset puitteet työstä suoriutumiseksi. Tästä ja eri mahdollisuuksista voi keskustella workshopissa.

Tällaisia työpajoja varten on erilaisia tehtäviä, joita voi tehdä yhdessä ja yksilönä. Työpajaa olisi hyvä olla vetämässä organisaation ulkopuolinen henkilö. Hän voisi tuoda uusia ideoita ja ajatuksia yrityksen arkeen. Etäjohtettavien toivomat luennot onnistuisivat siinä samalla.

Työhyvinvoinnin teesit

Tavat, käytännöt, normit ja arvot määrittävät sitä, millainen organisaatio ja sen henkilöstö on. Tämän vuoksi monen yrityksen Internet-sivuilta löytyy lueteltuna arvot ja lyhyesti niiden määritelmät. Tästä mallia ottamalla Pfizer Oy voi määrittää työhyvinvoinnin teesit. Tämä käytäntö voi myös tukea pakollisia työhyvinvointisuunnitelmia, jotka saattaa jäädä monelta työntekijältä lukematta.

Teesien tarkoitus on kertoa, miten työhyvinvointi määritellään yrityksessä ja miten sitä toteutetaan. Niitä hahmottamaan on hyvä ottaa henkilöstö mukaan. Tämä olisi jotakin paikallisorganisaation omaa globaalin yritysmaailman keskellä. Toki vaikutteita voi ottaa ulkomailta tulleista jalkautetuista toiminnoista. Informaatiota työhyvinvoinnista riittää, joten teesien tekoon pystyy panostamaan paljon.

Esimies-alaissuhde

Kokemuksien jakaminen omasta esimies-alaissuhteesta on hyvä vaihtoehto saada keinoja suhteen kehittämiseen. Moni voi saada vinkkejä myös omaan esimiestyöskentelyynsä, jos on oma tiimi vedettävänä. Näin saisi alun yhden vastaajan toivomalle esimiesverkostolle.

Yksilön panostus

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä ja tutkimuksen tuloksista voi päätellä, työntekijä itse pystyy vaikuttamaan paljon. Etäjohdettavat voisivat kukin tehdä hyvinvoinnilleen tavoitteita. Esimerkiksi oma hyvinvointisuunnitelma olisi kätevä ratkaisu. Suunnitelmaan kirjataan osa-alueet, joihin asetetaan konkreettisia tavoitteita, esimerkiksi:

”Tavoite on huolehtia fyysisestä kunnosta. Tämän saavuttamiseksi käyn kolme kertaa viikossa juoksulenkillä ja työpäivän aikana pidän jaloittelutaukoja.”

Hyvinvointisuunnitelman ei ole tarkoitus luoda paineita, vaan kirjoittaa tavoitteet ylös. Useimmiten jo se auttaa pitämään niistä kiinni. Tavoitteiden kirjaamista helpottaa teoriaosuuden itsensä johtamisessa esitelty nelikenttä.

Yksilön vastuulle jää myös tilaisuuksiin tarttuminen sekä proaktiivisuus. Organisaatio tiedottaa järjestämistään tapahtumista ja mahdollisuuksista vaikuttaa. Yksilö kuitenkin tekee ratkaisun sen suhteen, että ottaako osaa vai ei.

5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Mahdollisuus toistettavuudesta onnistuneesti kertoo siitä, että tutkittava ilmiö on todellinen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 258; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014). Jos tutkimus voidaan toistaa useita kertoja saamalla samoja tai samankaltaisia vastauksia, on tutkimuksen reliabiliteetti hyvä.

Koskinen ym. toteavat teoksessaan, että reliabiliteetilla voidaan kuvata seuraavia asioita: objektiivisuus, yhdenmukaisuus, tarkkuus ja jatkuvuus. Nämä neljä tekijää ovat oleellisia. Objektiivisuus kertoo siitä, että muut pystyvät ymmärtämään tutkijan tarkoituksen. Se voidaan varmistaa käyttämällä samankaltaisia havainnoijia samassa tilanteessa. (Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2014.)

Yhdenmukaisuus voidaan tarkistaa käyttämällä toista tutkimustapaa, esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohdalla teemahaastattelua. Tarkkuutta tutkija puolestaan voi kokeilla toistamalla samaa kysymystä useaan kertaan. Jatkuvuus pystytään

varmistamaan suorittamalla tutkimus uudelleen eri ajankohtina. Jos tutkimus on luonteeltaan jatkuva, tulokset eivät poikkea juurikaan toisistaan ajankohdan vaihtuessa. (Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2014.)

Kaikille etäjohdettaville oli luotu samanlaiset puitteet vastata kyselyyn. He jokainen saivat linkin kyselyyn saatteen kera. Kyselyä ei muutettu mitenkään, vaan kaikki saivat samat kysymykset työnkuvasta riippumatta. Uskottavaa on, että tutkimus on reliabiliteetiltaan hyvä, sillä tutkija ei vaikuttanut tarkasti siihen, milloin vastaajat suorittivat kyselyn. Heillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata. On todennäköistä, että vastauksien samankaltaisuus säilyisi, vaikka kysely suoritettaisiin uudelleen esimerkiksi alkukesästä. Toki poikkeamia voi tulla, koska tutkimuksessa on tutkittu työhyvinvointia ja siihen vaikuttaa moni tekijä. Vastaaja saattaa vastata kysymyksiin sen hetkisen mielentilan mukaan.

5.5 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija on osannut rakentaa tutkimuksen hyvin ja perusteellisesti, esimerkiksi tutkimuksen kannalta vääriä kysymyksiä ei ole kysytty. Hän on myös valinnut oikean tavan kerätä tietoa. Tutkimuksen validiteetilla kuvataan pätevyyden lisäksi luotettavuutta. Kun teoria ja tutkimustulokset kohtaavat, on tutkimus luotettava. (Hiltunen 2009.) Tutkimuksen validiteetti kertoo siis tutkimuksen oikeellisuudesta.

Tämän opinnäytetyön validiteetti on melko hyvä. Tutkija kysyi teoreettiseen viitekehykseen nojaten kohderyhmältä työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen sekä itsensä johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Toimeksiantajan kansainvälinen toimintaympäristö ja etäjohtajuus asettivat näkökulmaa kysymyksiin. Vastauksista pystyi päättämään, että kysymykset ymmärrettiin, mikä oli odotettavissa, koska kysely oli testattu kahdella Pfizer Oy:n työntekijälle ennen kyselyn jakoa etäjohdettaville työntekijöille ja he olivat ymmärtäneet kysymykset sekä niiden tarkoituksperän.

Tutkimuksen kyselyssä oli parannettavaa. Jälkeenpäin tutkija pohti kyselyn etenemistä ja sen loogisuutta. Siihen jäi kehitettävää, kuten myös muutaman

kysymyksen muotoilussa, mikä ilmeni vastauksista, sillä nämä kysymykset koettiin vaikeiksi. Eri tutkimusmenetelmiä olisi voinut käyttää runsaammin, esimerkiksi ryhmähaastattelut olisivat olleet mielenkiintoinen tapa havainnoida työntekijöiden työhyvinvointia. Toisaalta, pohdittavaksi jää, olisivatko vastaukset olleet yhtä suoria kuin anonyymikyselyssä.

Kyselyn luotettavuus ja oikeellisuus korostui tutkijan mukaan siinä, että hän pystyi tunnistamaan muutamia vastaajia anonyymikyselystä huolimatta. Etä johdettavat työntekijät ovat vastanneet omia näkemyksiään ja kertoneet avoimesti työstään ja sen haasteista. Tähän vaikuttaa vastaajien oma rehellisyys ja se, vastaavatko he mielentilansa mukaan. Vastauksista pystyi kuitenkin huomaamaan kokonaisvaltaisen kuvan. Yksi vastaajista sanoi, että tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila ei ole hyvä, mutta sekin tila oli jatkunut pitempään.

5.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkija ehdottaa jatkotutkimuskohteeksi toimeksiantajayrityksen esimiesten suhtautumista työhyvinvointiasioihin. Tutkimus voitaisiin toteuttaa Pfizerilla mahdollisuuksien mukaan Suomen organisaatiossa ja Eurooppa-tasolla. Peruste tälle on se, että esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnille sekä työssäjaksamiselle.

Toinen hyvä kohde on työhyvinvointikyselyn teettäminen Pfizer Oy:n muille työntekijöille, jotka raportoivat Suomessa työskenteleville esimiehille. Tuloksia voisi verrata etä johdettavien vastauksien kanssa ja tehdä päätelmiä siitä, kuinka paljon etäjohtaminen todella vaikuttaa työntekijän työhön. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätösten mukaan etäjohtaminen nähdään pääosin hyvänä asiana, mutta paikallisorganisaatiosta haetaan yhteisöllisyyttä ja tukea.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella Pfizer Oy:n etäjohdettavien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa. Sitä kautta pyrittiin selvittämään, onko sellaisia tukitarpeita, joita toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää taatakseen hyvinvoinnin ja jaksamisen kohderyhmän henkilöiden työssä. Tutkimusta tuki teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta tehtiin kysely etäjohdettavien työntekijöiden vastattavaksi.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: Miten etäjohdettavien työntekijöiden työssäjaksamista sekä työhyvinvointia voidaan kehittää paikallisorganisaatiossa?

Vastaukseksi tutkija sanoo yhteisöllisyyden tunteella sekä selventämällä, mitä työhyvinvointia edistävää toimintaa yritys tarjoaa. Paikallisorganisaatio voisi myös järjestää luentoja teemaan liittyen eli työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen sekä itsensä johtamiseen.

Teoriaosuus koostui työhyvinvoinnin eri näkökulmista. Siihen vaikuttavat tekijät, esimiehen vaikutuksesta sekä etäjohtajuuden asettamia haasteista kerrottiin ensimmäisessä teorialuvussa. Toisessa kerrottiin työssäjaksamisesta ja organisaatiokulttuurin sekä itsensä johtamisen vaikutuksista siihen.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Kysely toteutettiin Webropol survey – työkalun avulla ja linkki kyselyyn lähetettiin 28 etäjohdettavalle työntekijälle. Ensin kysely lähetettiin lokakuussa 2013 15 työntekijälle ja joulukuussa 13 työntekijälle. Tutkimustulokset eivät poikenneet laadullisesti toisistaan.

Kyselyn tuloksista selvisi, että etäjohdettavat voivat pääsääntöisesti hyvin työssään. Muutamalla vastaajalla oli hankaluuksia työssä jaksamisen kanssa ja sen vuoksi kokivat, etteivät voi hyvin. Stressi ja kiire olivat suurimpia syitä työhyvinvoinnin alentumiseen. Pfizer Oy:lle annettiin käytännönläheisiä kehitysehdotuksia työolojen parantamiseen, mutta yhtä ylivoimaista kehityskohdetta ei tuloksista selvinnyt. Kaikki vastaajat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työnantajansa työhyvinvointia tukevaan toimintaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltio-Marosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Drucker, P. 1999. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Erkkilä, M. 2011. Etäjohtamisen nykymenetelmät, tilannekartoitus ja parannusehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä, s. 11

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Härkönen, H. 2012. Aavan meren tuolla puolen. Telma 1/2012, s. 13–15.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 2001. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mellas, T. 2010. Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa: Johtajien näkökulma. Case: Tieto Corporation, s. 10–14

Opetushallitus. 2010. Vahvuutena kansainvälisyys. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Ristaniemi, K. 2012. Mitä parempi pomo sen pienempi ego. Tradenomi 1.11.2102, s. 10–11

Sallinen M., Kandolin I. & Purola M. 2002. Elämisen rytmi. Kustantaja Työterveyslaitos.

Taavitsainen H. 2013. Kuntia ja alueita vahvistettava hyvinvoinnin turvaamiseksi. Demokraatti 30.8.2013, 12–13.

Tarkkinen, R.. 2012. Yhteinen ideointi parantaa työhyvinvointia ja palvelua. Ilmarinen 4/12, s. 23.

Vainio, J. 2014. Työhyvinvointi vaatii tekoja. Evento 1/2014, s. 46–50

Elektroniset lähteet

AbbVie Oy, 2013. Työssä jaksaminen [viitattu 10.2.2014]. Saatavissa: <http://www.takaisintoimeen.fi/tyossa-jaksaminen>

Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2012. Työuupumus (burnout) Kustannus Oy Duodecim [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Ahlstén, L. 2010. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Mehiläinen Oy [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki>

Etera. 2014. Mitä työhyvinvointi on? [viitattu 2.2.2014]. Saatavissa: <http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti, Jyväskylän yliopisto [viitattu 14.2.2014]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Johnson, R. 2014. Advantages & Disadvantages of Matrix Organizational Structures in Business Organizations [viitattu 17.3.2014]. Saatavissa:

<http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-matrix-organizational-structures-business-organizations-26350.html>

Kookas Inc. 2012. Matriisi on yhdistelmä projekteja ja linjaorganisaatiota, [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/6948>

Linjassa Oy. 2014. Esimiehen rooli poikkeaa yksittäisen asiantuntijan roolista [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa: <http://test.linemanager.fi/Esimiehen-rooli.php>

Manka, M-L. 2010. Marja-Liisa Mankan haastattelu Turun ammattikorkeakoulussa 2.3.2010 [viitattu 3.3.2014]. Saatavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=oNWVkhR12m0>

Morgan, J. 2013. 5 Must-Have Qualities Of The Modern Manager [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/23/5-must-have-qualities-of-the-modern-manager/>

MTV. 2013. Ekonomisti: Taloustilanne synkkä vielä pitkään, [viitattu 27.1.2014]. Saatavissa: <http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/ekonomisti--taloustilanne-synkka-viela-pitkaan-/2094460>

Petäinen, M. 2011. Alaistaidot osa kahden kauppaa. [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa: <http://www.taloustaito.fi/fi-FI/ta/tyo/alaistaidot-osa-kahden-kauppaa>

Pfizer Inc. 2014. 2013 Financial Report [viitattu 3.3.2014]. Saatavissa: <http://www.pfizer.com/files/investors/presentations/FinancialReport2013.pdf>

Pfizer Oy. 2011. Historia [viitattu 7.9.2013]. Saatavissa: <http://www.pfizer.fi/sites/fi/pfizer/Pages/Historia.aspx>

Pfizer Oy. 2014. Taloustiedot [viitattu 10.2.2014]. Saatavissa Pfizer Oy:n Intranetissa: <http://europe.pfizer.com/finland/Pages/home.aspx>

Provendentia Oy 2014. Aforismeja ja lainauksia: Johtajuus, johtaminen ja johtaja [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/aforismit-mietelauseet/johtajuus-johtaminen-johtaja/>

Reh, A. 2011. Avartamo II keskustelutilaisuus (21.1.2011) [viitattu 16.3.2014].
 Saatavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=SaJUavc22CM>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2014: KvaliMOTV, 3.3.1 Validiteetti
 [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Salminen, E. 2012: Maailma yhtenäistyy, muutos pelottaa [viitattu 7.9.2013]
 Saatavissa: http://www.cimo.fi/ajankohtaista/rasisminvastainen_viikko

Sopanen, R. 2014. Organisaatiokulttuurin tasot. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
 [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa:
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Ministeri Risikko: Työuria pidennetään
 useilla eri keinoilla [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa:
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1875209#fi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Työhyvinvointi [viitattu 1.1.2104].
 Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Talentum 2013. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen
 kasvuun [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa: <http://www.talentumshop.fi/alykas-itsensa-johtaminen.html>

Talouselämä, 2009. 3 lääkettä työssä jaksamiseen [viitattu 12.2.2014]. Saatavissa:
http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/3+laaketta+tyossa+ja+ksamiseen/a2086118

Talouselämä, 2011. Google löysi hyvän johtajan 8 ominaisuutta [viitattu
 15.3.2014]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/google+loysi+hyvan+johtajan+8+ominaisuutta/a2029618>

Talouselämä, 2013. Miksi eläkeiän nosto ei johda toivottuun lopputulokseen?
 Tilastokeskus selvittää, [viitattu 20.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/miksi+elakeian+nosto+ei+johda+toivottuun+lopputulokseen+tilastokeskus+selittaa/a2207890>

TELA 2012. Työkyvyttömyyseläkkeen syissä isoja eroja sairaanhoitopiireittäin [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa:

http://www.tela.fi/medialle/tiedotteet/1/0/tyokyvyttomyyselakkeen_syissa_isoja_eroja_sairaanhoitopiireittain

Terveysturvalaki 1326/30.12.2010 [viitattu 6.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L2P18>

Tilastokeskus. 2013. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot [viitattu 7.9.2013]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tuominen S. 2011. Saku Tuomisen (925 Design) 925 Portaat –malli itsensä johtamisen tukena –presentaatio [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.youtube.com/watch?v=UeGLJrbMFH>

Työturvallisuuskeskus, 2014a. Työsuojelun toimintaohjelma [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma,

Työturvallisuuskeskus, 2014b. Vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/vaaratekijoiden_tunnistaminen_ja_riskien_arviointi ja http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyosuojelun_toimintaohjelma

Työterveyshuoltolaki 1383/21.12.2001 [viitattu 13.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työsopimuslaki 55/26.1.2001 [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa:

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsopimus. 2014. STTK ry [Viitattu 13.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyosuhde/tyosopimus/>

Työturvallisuus, 2014. STTK ry [viitattu 12.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyoturvallisuus/>

Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2014. Tutkimuksen reliabiliteetti, [viitattu 16.2.2014]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Yle. 2010a. Yksilö vahvistuu hyvässä työyhteisössä [viitattu 3.2.2014].

Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/yksilo_vahvistuu_hyvassa_tyoyhteisossa/5624597

Yle. 2010b. Työhyvinvointi ei saisi olla sanahelinää [viitattu 4.1.2014].

Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/tyohyvinvointi_ei_saisi_olla_sanahelinaa/5482274

Suulliset lähteet

Lehtonen R. 2013. Henkilöstöjohtaja. Pfizer Oy. Haastattelu 9.9.2013.

Svennas S. 2013. Talousjohtaja Pfizer. Oy. Haastattelu 9.9.2013.

LIITTEET

Liite 1: Webropol-kysely

Liite 2: Kyselyn saate

1. Kerro omin sanoin, mitä on työhyvinvointi
2. Kuinka huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi?
3. Oletko asettanut tavoitteita omaan työhyvinvointiisi liittyen? Jos olet, niin millaisia?
4. Viihdytkö työssäsi/työpaikallasi, mitkä tekijät vaikuttavat viihtymiseesi?
5. Edellisten kysymysten perusteella, minkä arvosanan annat työhyvinvoinnillesi?
1 2 3 4 5 Yhteensä Keskiarvo
6. ”Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus, johon vaikutetaan yhdessä. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa puhtia tehdä tuloksellista työtä kehittyen ja kehittäen.” (Valtionkonttori, 2013) Toteutuuko yllämainittu määritelmä työpaikallasi?
Perustele vastaustasi.
7. Mitä positiivista ja mitä kehitettävää tyhyä tukevassa toiminnassa on työpaikallasi?
8. Esimiestyöllä on tutkimusten mukaan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Kuinka se vaikuttaa työhösi, kun esimies johtaa sinua ulkomailta käsin? Mitä positiivista ulkomaille raportoinnissa on?
9. Miten olet selviytynyt haasteista? Saatko tukea esimieheltäsi?
10. Mikä on näkemyksesi esimies-alaissuhteestasi? Miten huolehdit omalta osaltasi esimies-alaissuhteestasi? (Kuinka usein olet yhteydessä esimieheesi, millä keinoin pidät yhteyttä häneen jne.)
11. Minkä arvosanan annat esimies-alaissuhteellesi?
1 2 3 4 5 Yhteensä Keskiarvo
12. Ulkomailta tulee Suomen organisaatioon paljon erilaisia jalkautettavia toimintoja tukemaan työhyvinvointia, esimerkiksi Straight talk sekä OWN IT! – kulttuuri. Koetko, että nämä ovat olleet hyödyllisiä?
13. Miten tärkeä merkitys Suomen organisaatiolla on työhyvinvointiisi? Tunnetko

olevasi osa Suomen organisaatiota?

14. Pitäisikö sinun mielestäsi paikallista organisaatiokulttuuria vahvistaa? Mitä uusia keinoja kaipaisit toimintaan, jotka auttaisivat

erityisesti tilanteessa, kun oma esimies on ulkomailla?

15. Koetko kansainvälisyyden haasteellisenä vai mahdollisuutena? Millä keinoin sovitat työn ja yksityiselämän tästä näkökulmasta

tarkasteltuna? (Kansainvälisyyden asettamat haasteet; kulttuurit, loma-asiat, äitiysloma ja hoitovapaa, työmatkat, aikaerot) Perustele

valintaasi.

16. Koetko työsi tärkeäksi ja motivoivaksi?

17. Miten paljon pystyt vaikuttamaan työsi tavoitteisiin ja sisältöön? Koetko sen tärkeäksi, että pystyt vaikuttamaan työsi sisältöön?

18. Jaksatko työssäsi? Oletko kokenut olleesi uupunut työn vuoksi?

19. Miten hyvin koet saavasi oman funktiosi tavoitteet läpivietyä paikallisessa organisaatiossa?

20. Koetko, että paikalliset kollegasi arvostavat työtäsi?

1 2 3 4 5 Yhteensä Keskiarvo

21. Kuinka Pfizer Finland voisi auttaa sinua jaksamaan työssäsi paremmin?

22. Mitä olet itse valmis tekemään, että työssäjaksamisesi parantuisi? Tukeeko työn ulkopuolinen elämä jaksamistasi?

23. Kuinka paljon käytät aikaa työpäivän suunnitteluun? Kerro omin sanoin työpäiväsi kulusta.

24. Mitä on itsensä johtaminen?

25. Koetko, että itsensä johtaminen ja – taidot auttavat työssäjaksamisessa?

26. Minkä arvosanan annat itsesi johtamistaidoille?

1 2 3 4 5 Yhteensä Keskiarvo

27. LOPUKSI: Herättikö tämä kysely ajatuksia liittyen omaan työhyvinvointiisi ja -jaksamiseen tai itsesi johtamiseen? Sana on vapaa.

Hyvä Pfizerilainen!

Perehdymme tänä syksynä etäjohtettavien (=esimies ulkomailla) työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä kartoitamme niitä erityistarpeita, joita etäalaisena oleminen saattaa tuoda tullessaan. Tämän vuoksi vastaajien joukko on kerätty henkilöistä, joiden oma esimies sekä mahdollisesti koko tiimi työskentelee ulkomailla.

Olisi hienoa, jos ehtisit vastata kyselyyn. Tarkoituksena on kartoittaa omaa työssä jaksamistasi, hyvinvointiasi sekä paikallisen organisaation toimintaa. Vastausten perusteella pyritään löytämään keinoja, joilla voimme kehittää paikallisia tukitoimia kohtaamaan paremmin myös etäjohtettujen tarpeita. Vastaathan siis kysymyksiin rehellisesti ja huomioithan, ettei kommentteilla ole enimmäispituutta.

Kysely on osa opinnäytetyön tutkimusta, jonka toteuttaa Lahden ammattikorkeakoulun johtamisen ja viestinnän opiskelija Essi Pulkkinen (aulasta tuttu). Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja materiaali tuhoetaan asianmukaisesti tulosten analysoinnin jälkeen.

Kysely löytyy alla olevasta linkistä. Voit milloin tahansa vastata kysymyksiin seuraavien kahden viikon aikana. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15-30 min, varaathan riittävästi aikaa vastaamiseen. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

<https://www.webpolsurveys.com/S/3228FD8399E3D947.par>

Vastaukset viimeistään: 13.12.2013

Lisätietoa opinnäytetyöstä ja kyselystä saa allekirjoittaneelta.

Aurinkoista syksyä toivottaa

Essi Pulkkinen
essi.pulkkinen@pfizer.om

Reija Lehtonen
reija.p.lehtonen@pfizer.com

Suvi Svennas
suvi.svennas@pfizer.com